

## How to position a business for growth capital

### Module 1: Course introduction – and stories from real life

GCE Ocean Technology Course Programme Spring 2020  
by Idévezkst Energi on behalf of GCE Ocean Technology



# Background and objectives for the programme



GCE Ocean Technology wants to help members strengthen their knowledge with regards to positioning their business for successful access to growth capital

- Increased understanding of capital markets
- Enable members to actively search partnership with new owners who can contribute equity for more rapid and sustained growth

# Agenda – Module 1

## Part 1: Introduction to the programme

- Background & objective
- Programme overview & modules
- Capitalization & sales process
- The investment landscape & what it takes – an overview
- Some key takeaways
- Q&A

## Part 2: Stories from real life

- Introduction and some examples
- Advantec's journey – a conversation with Magnar Aaland
- Q&A

• • • • •



# Idétekst Energi – Short introduction



Independent advisory firm – focused on value creation for our clients

Growth, transaction, business development, operational support, interim management

Renewable energy, aquaculture, maritime, oil & gas, other ocean industries



**Asle Lygre**

Cand.real

> 30 years experience from R&D and offshore technology companies



**Jørgen Lorentz**

MSc in Engineering

18 years consulting (BCG / Idétekst) and 5 years private equity



**Cecilie Sælen**

MSc / Master of Management

> 20 years experience in oil & gas

(Norsk Hydro, Ross Offshore, Ridge / THREE60)



**Jan Frederik Namtvedt**

Université de Fribourg – CH

> 30 years experience in oil & gas

(Dresser Industries, Baker Hughes, FMC Technologies)



**Dag Breistein**

MSc / MBA:

> 20 years in business development and consulting, incl. PWC and BKK



**Atle Sommer**

Norwegian Naval Academy:

> 20 years in operations and management in the maritime sector

(Seatrans, GC Rieber, Norwegian Navy)

# > 230 projects completed since 2006 – some examples



## Transactions



DREGGEN



## Business development



Investinor



## Strategy development



## Operations, cost, effectiveness, interim management



UNITECH





# Programme overview – 5 modules

May 19

## Module 1: Intro and real-life examples

- Introduction to the programme: Background & objective, Capitalization & sales process, Programme overview & modules, The investment landscape & what it takes – an overview
- «Stories from real life»: Hereunder Advantec & Magnar Aaland

May 26

## Module 2: Preparations and business plan

- Preparations for a capital / transaction process: Why? What? How?
- Business plan: Which topics to cover? How? Some examples. Capital need / funding plan

June 2

## Module 3: Investors and the investment process

- Different types of financial investors – and their characteristics: Business angels, seed, venture capital, buyout, family offices
- The investment process: Preparation, marketing, transaction (negotiations, due diligence, execution)

June 9

## Module 4: Investor presentation

- Elements of a good investor presentation
- Giving an investor presentation
- Other documentation needs

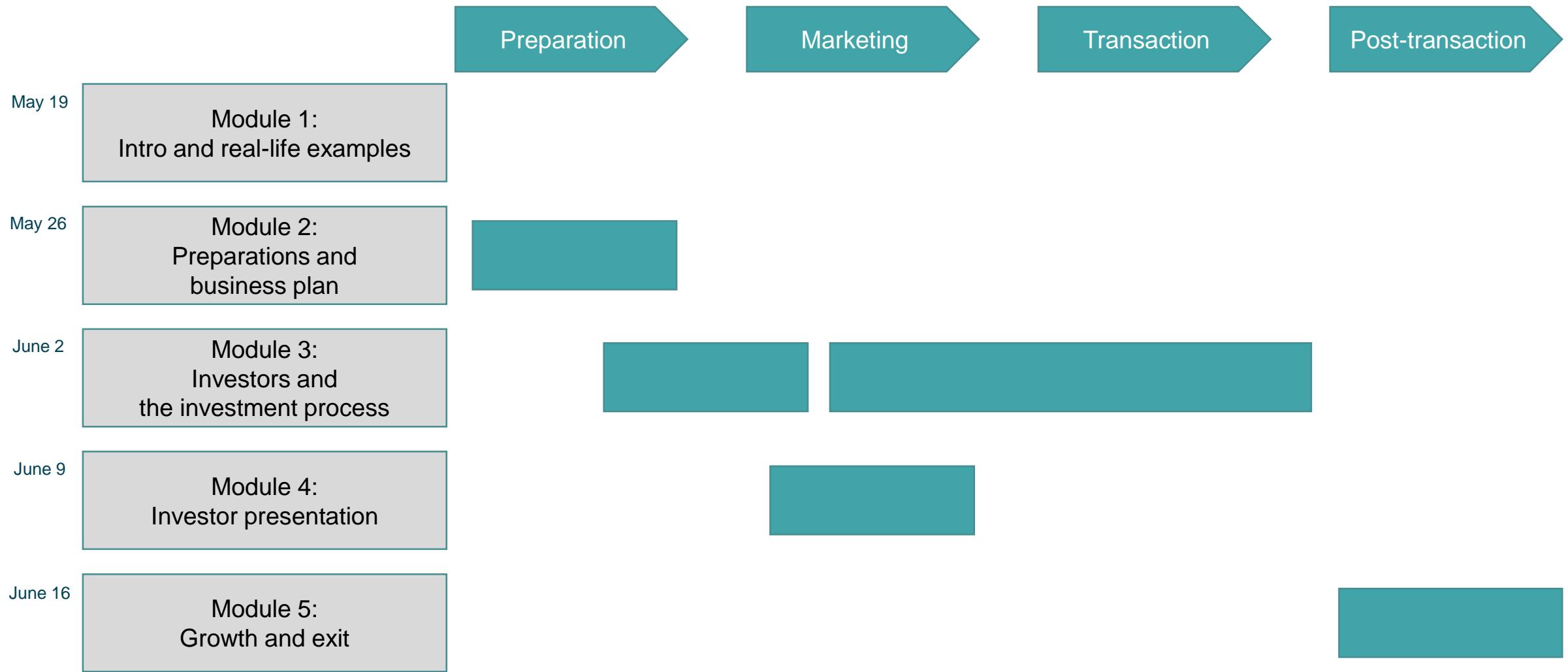
June 16

## Module 5: Growth and exit

- What does it mean to work with active owners to implement a growth and value creation plan
- Preparations for exit: Part or 100% sale of the company



# Programme overview – 5 modules



# Capitalization or sale – typical process



## Preparation

- Business plan
- Capital need and ownership strategy
- Value adding initiatives
- Valuation
- Potential investors

## Marketing

- Investor presentation / marketing material
- Contact
- Non-disclosure agreements (NDA)
- Meetings / management presentation
- Questions & Answers
- Indicative offers

## Transaction

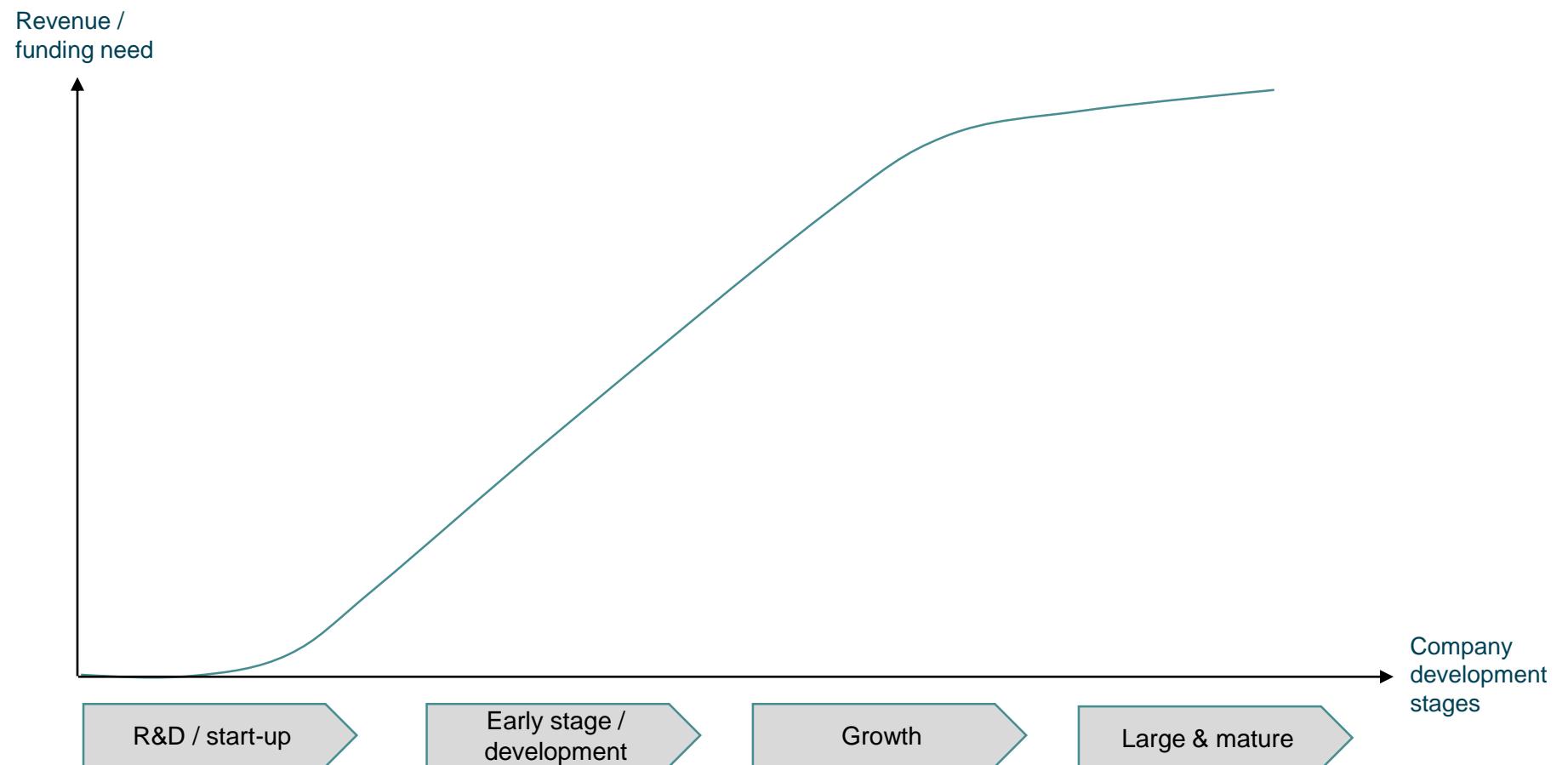
- Negotiations
- Due diligence (DD)
- Final negotiations and agreements
- Execution

## Post-transaction

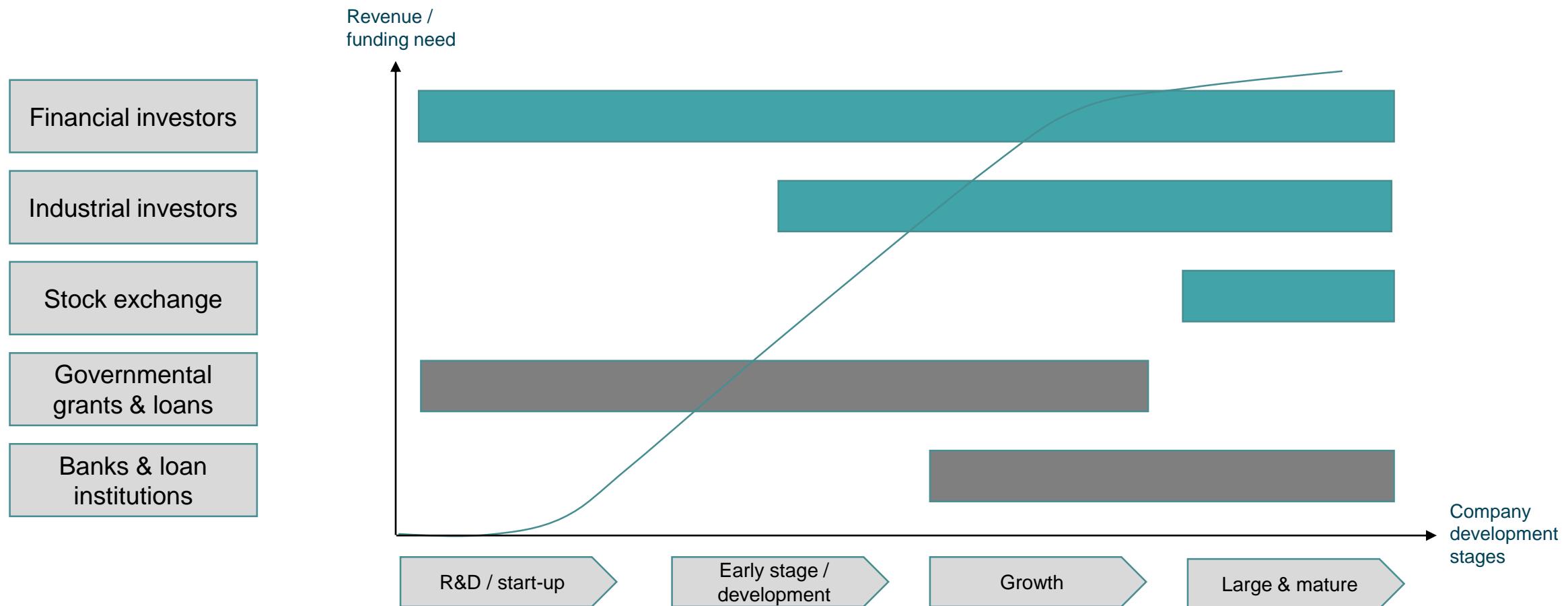
- Development with new owner(s) to grow and create value



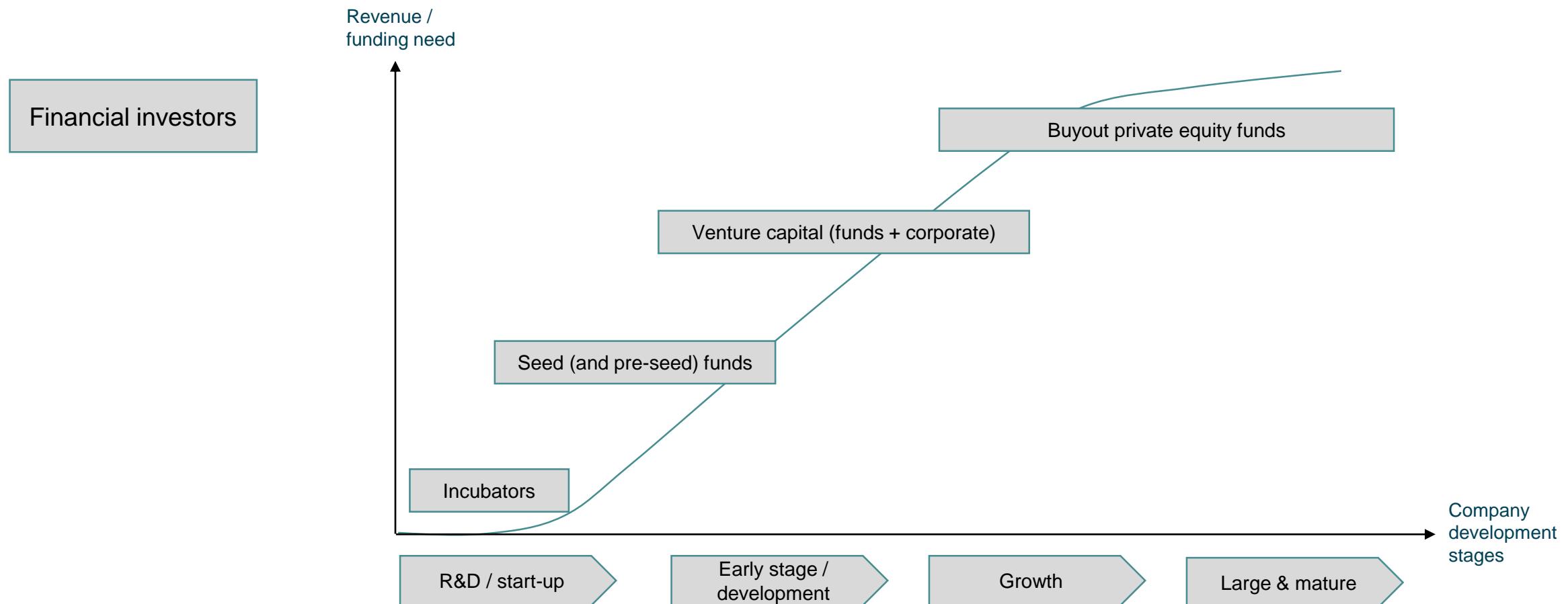
# The investment landscape – Company needs



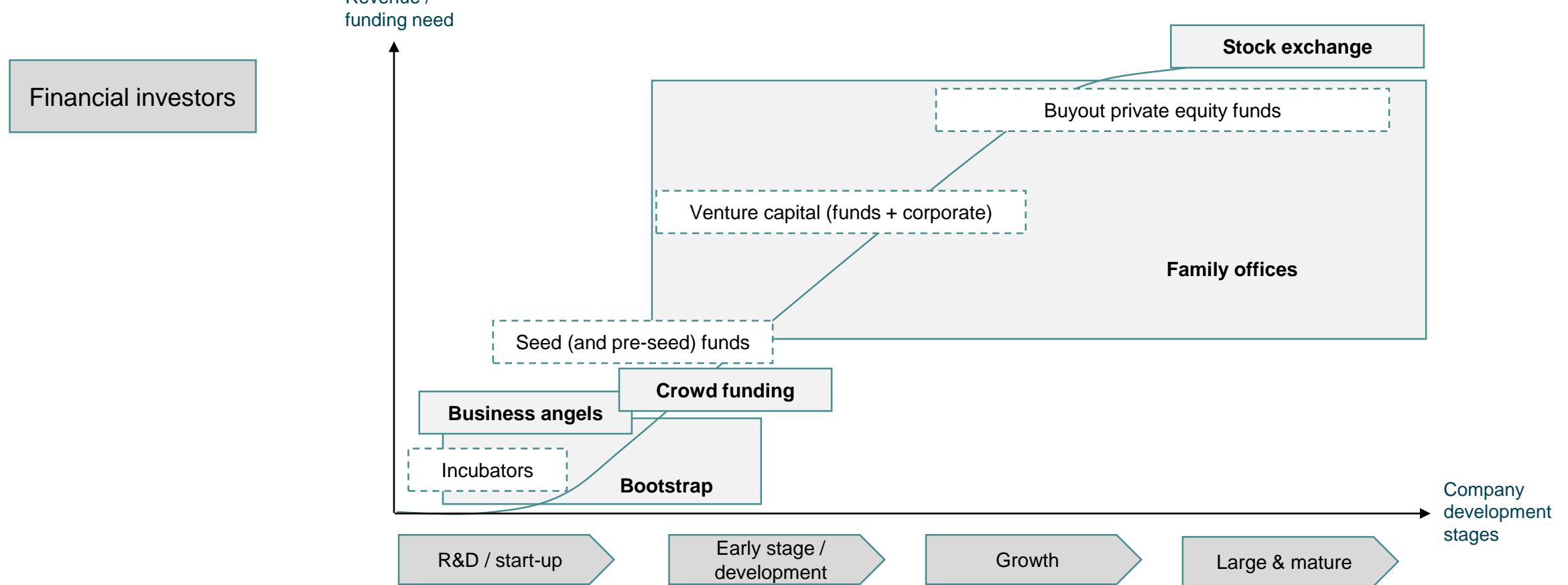
# The investment landscape – Sources of capital



# Financial investors – Investment funds



# Other financial investors





# Nordic private equity – Some key 2019 numbers

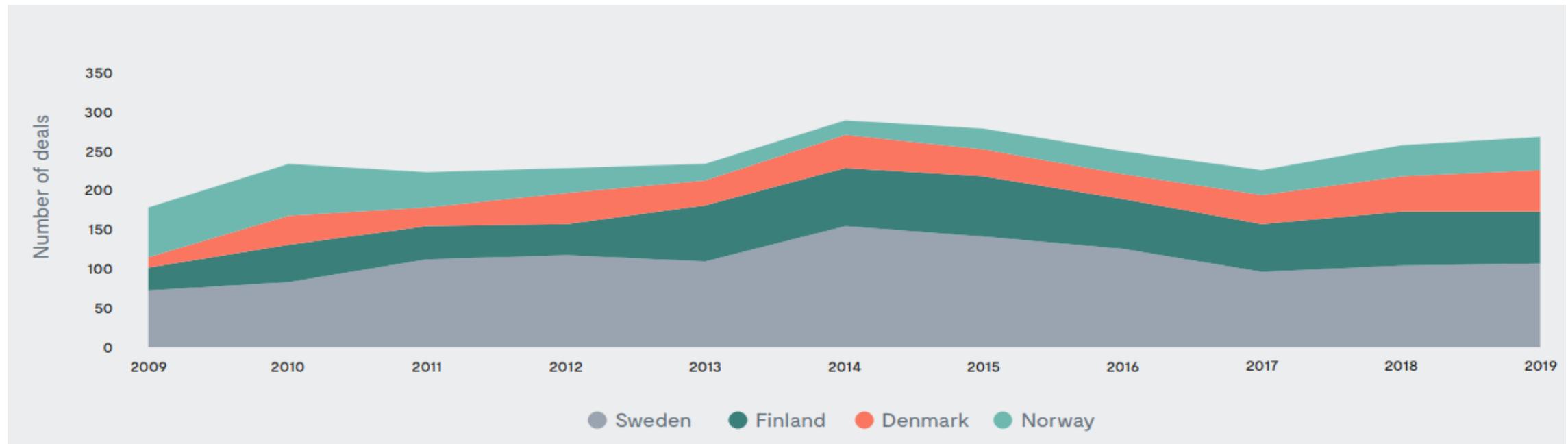


	VENTURE	BUYOUT
Equity invested [MEuro]	1 200	7 800
Number of deals	268	104
Capital raised [MEuro]	3 000	4 100
Number of exits	48	80

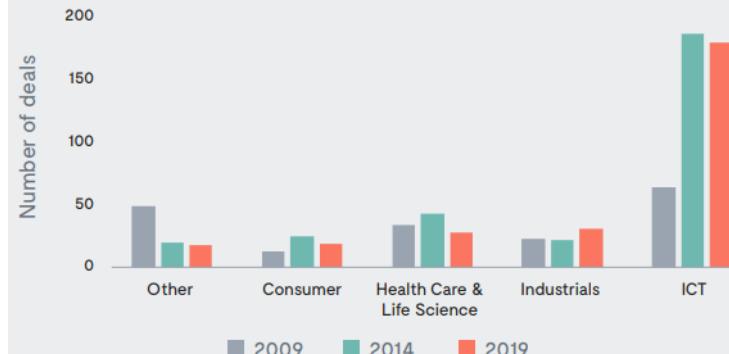
Venture funds invest in early stage and emerging companies with a high growth potential

Buyout / PE funds take control in more mature companies with still a high growth potential

# Nordic venture capital deals by home country of company



Venture capital deals by sector historically



Source : Argentum

Where are the investors from?

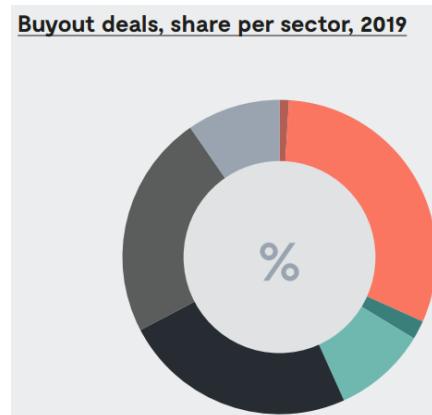
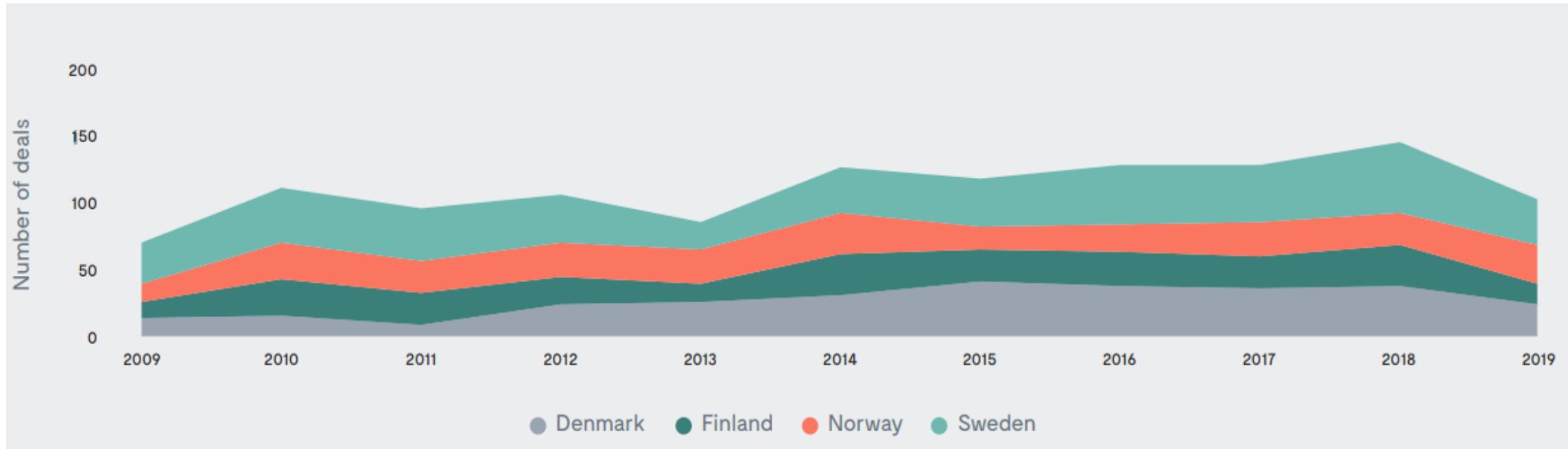


2019

# deals: 268

Average deal size:  
MEUR 4.4

# Nordic buyout deals by home country of company

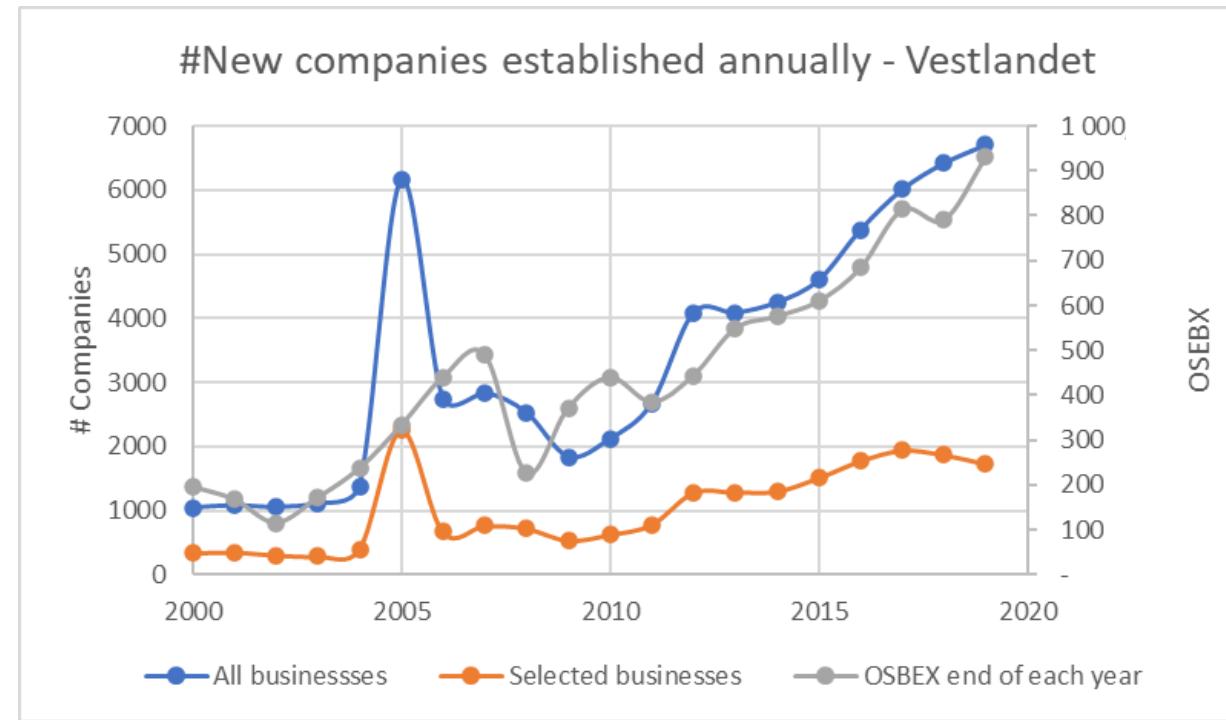


**2019**  
No of deals by home country of investor

Investor Country	No of deals
Sweden	38
Norway	18
Denmark	14
UK	10
Finland	9
ROW	25

**2019**  
# deals: 104  
Average deal size:  
MEUR 75

# Number of new companies is increasing



Considerable # of public agencies supporting start-ups and innovation

- SIVA: 33 Incubators, 74 Innovation companies, 40 “Næringshager”, 5 Catapults
- Innovation Norway: Grants and loans financing innovation, Pre-seed funding
- Research council (Forskningsrådet)

Selected businesses include:  
Industry, Oil & Gas, IT, Aquaculture & Fisheries, Consultancies

Sources: Proff Forvalt, SIVA



# Not all start-ups succeed – 12 reasons why...

CBInsights' study of 101 failing start-ups

No market need	42%
Ran out of cash	29%
Not the right team	23%
Get outcompeted	19%
Pricing/cost issues	18%
User un-friendly product	17%
Product without a business model	17%
Poor marketing	14%
Ignore customers	14%
Product mis-timed	13%
Loose focus	13%
Disharmony among team/investors	13%

Source: CBInsights

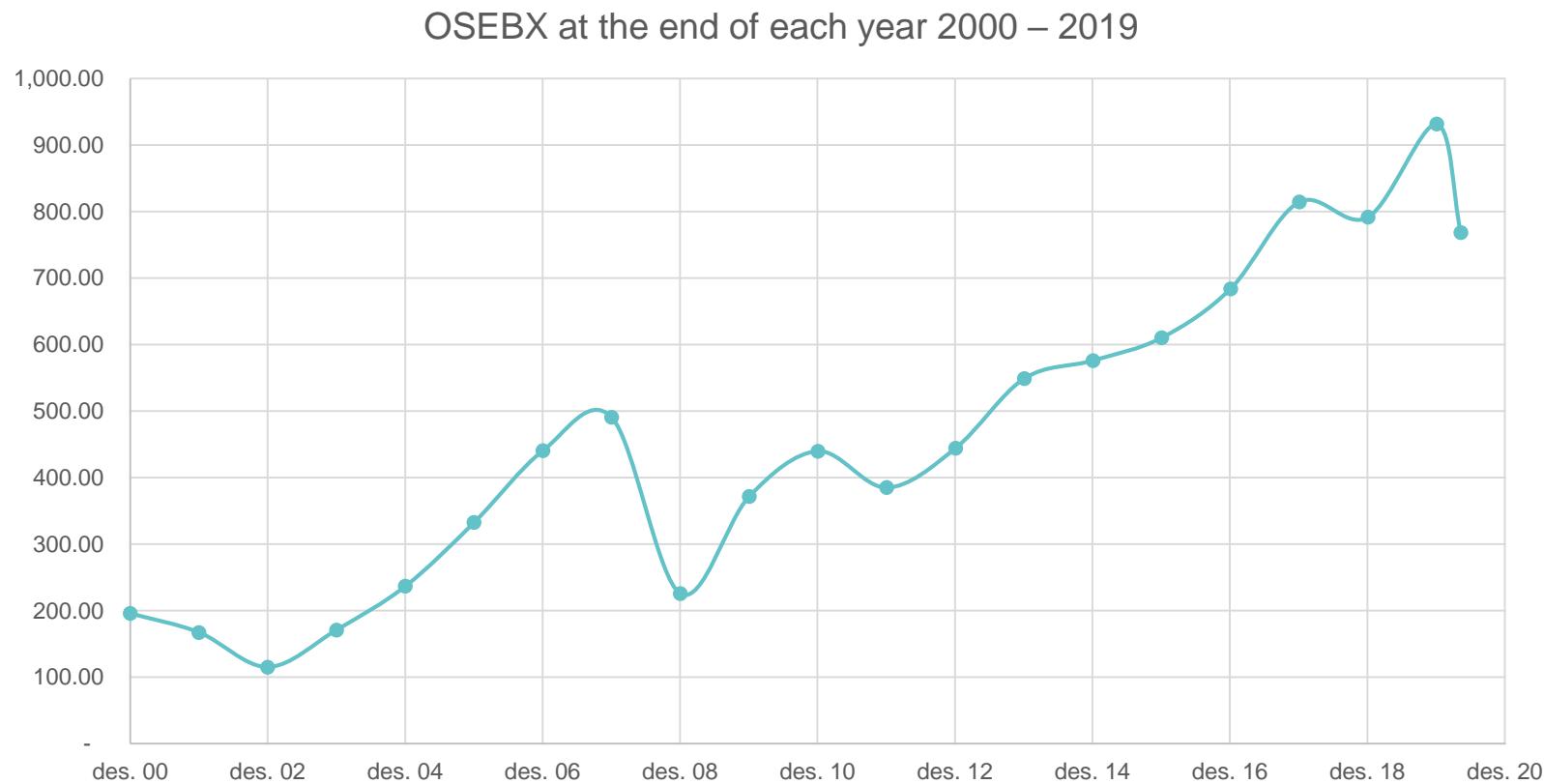
Some additional challenges to consider

**COVID-19 & the downturn in the oil market lead to increased uncertainty and reluctance to invest**

**The stock exchange may be a safer haven than start-ups**

Start-ups fail for multiple reasons and consequently the numbers add to more than 100%

# The stock exchange is a competitor to private equity!



Oslo Stock Exchange:

Dec 2000 – Apr. 2020

Average annual return: 7,4%

Private Equity:

Average annual return > 10%

Caution should be taken when comparing stock exchange return to PE-return which may vary depending on how return is calculated

Source: Oslo Børs



# Private equity investments typically imply higher risk – and therefore need to generate higher return – to compete with the stock markets



Source: [Bain](#); [Financial Times](#); [State Street Private Equity Index](#)



# Some megatrends to consider



Climate change and increasing environmental concern



- Capital is moving away from fossil energy towards sustainable businesses
- Young professionals prefer sustainable businesses
- Customers expect / demand suppliers to become more sustainable

"For several years, we have driven an active ESG agenda across our portfolio companies. 2019 is the year that ESG went from being compliance-driven to becoming a real investment opportunity"

Per-Ola Baalerud, Norvestor

Technology shifts



- The digital transformation fosters new business models
- Autonomous systems will gradually replace manual operations

COVID-19 and the downturn in the oil market



- Short term effects well understood, but what is the new normal and how can industry adapt?

The momentum of a fossil fueled world



- Fossil fuels will be needed for many decades

Note: ESG = Environmental, Social and Governance



# Some “key takeaways” I ... that we will get back to more in detail later



Attractive business idea



Strong value proposition



Attractive business model



Strong competitive edge

Credible & able to execute



Resources: Team and expertise



Resources: Capital



Structured approach, solid plan and hard work... and a bit luck

# Some “key takeaways” II



## Think it through:

- Analyze growth opportunities and what it takes in detail
- Consider alternative sources for growth capital
- Implications of getting a new owner on board?
- Implement value adding improvements if possible



Preparation

Marketing



## Be honest and ambitious:

- What you claim will be checked during DD!
- Take ownership to your growth ambitions!
- The highest bidder is not necessarily the best match

## Stay safe:

- Hire a legal advisor with extensive transaction experience
- Agreements are made for rainy days
- Eliminates unnecessary future use of resources and professionalizes cooperation



Transaction

Post-transaction



## Be proactive:

- Use your investor as a sparring partner
- Deal with issues before they turn into problems!
- Never present challenges without proposing solutions!

# Agenda – Module 1

## Part 1: Introduction to the programme

- Background & objective
- Programme overview & modules
- Capitalization & sales process
- The investment landscape & what it takes – an overview
- Some key takeaways
- Q&A

## Part 2: Stories from real life

- Introduction and some examples
- Advantec's journey – a conversation with Magnar Aaland
- Q&A

• • • • •



# Agenda – Module 1

## Part 1: Introduction to the programme

- Background & objective
- Programme overview & modules
- Capitalization & sales process
- The investment landscape & what it takes – an overview
- Some key takeaways
- Q&A

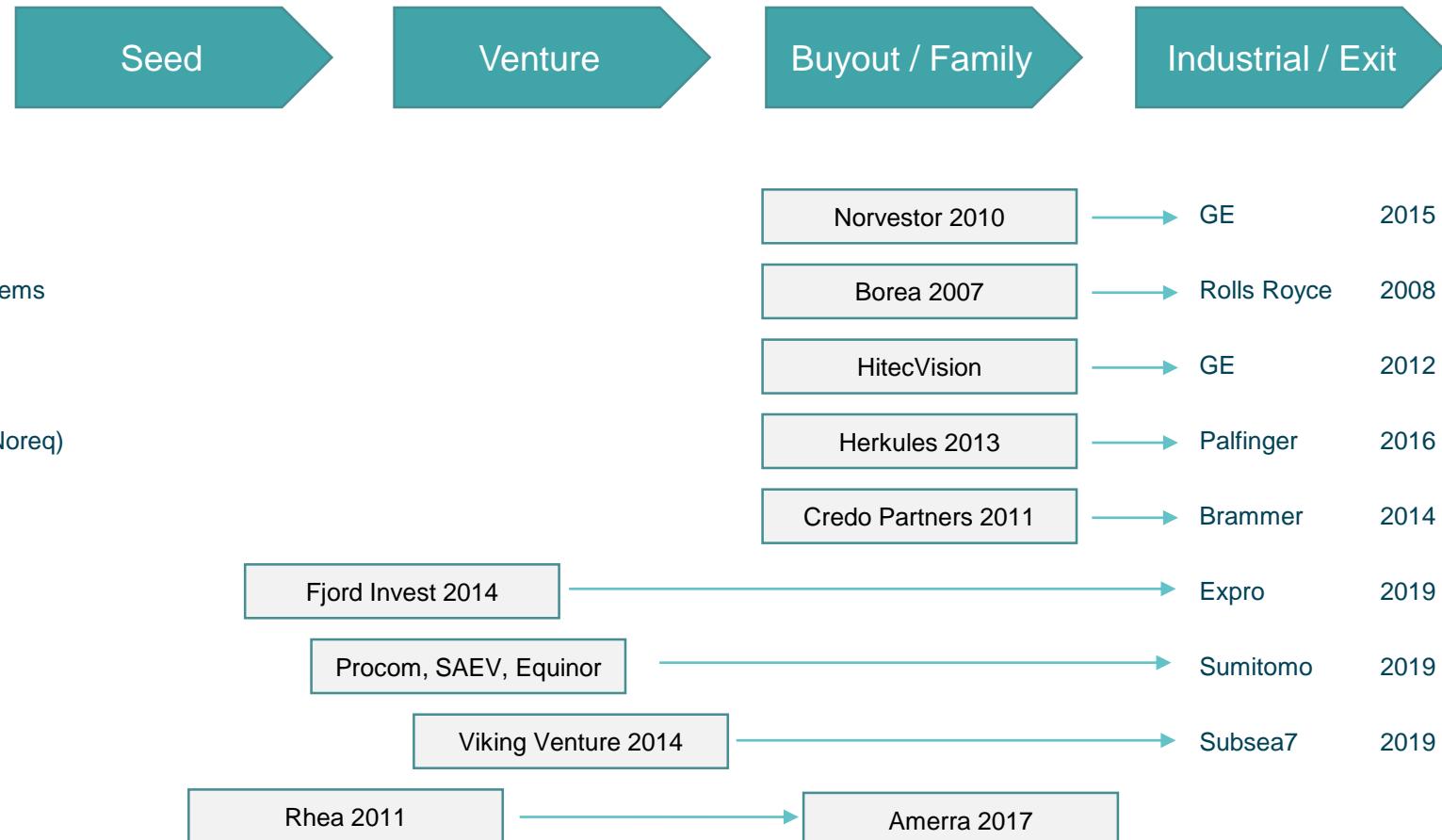
## Part 2: Stories from real life

- Introduction and some examples
- Advantec's journey – a conversation with Magnar Aaland
- Q&A

• • • • •



# Examples of companies that have attracted financial investors





# Examples of companies that have attracted financial investors

Karsten Moholt AS

PSW Group

Mongstad Group

WellConnection

Cegal

Hydrawell

Wellit

Presserv

StormGeo

Altus Intervention

Beerenberg

PTC

Sperre

Competentia

Mørenot

Resman

Nofitech

Lumarine

Seed

Venture

Buyout / Family

Industrial / Exit

HitecVision 2018

Herkules 2014

EQT 2015

HitecVision 2018

Energy Ventures 2015

Norvestor

Norvestor 2016

Norvestor 2019

Norvestor 2016

EQT 2014

EQT 2014

Segulah 2013

Herkules 2013

Norvestor 2018

Reiten 2012

FSN 2018

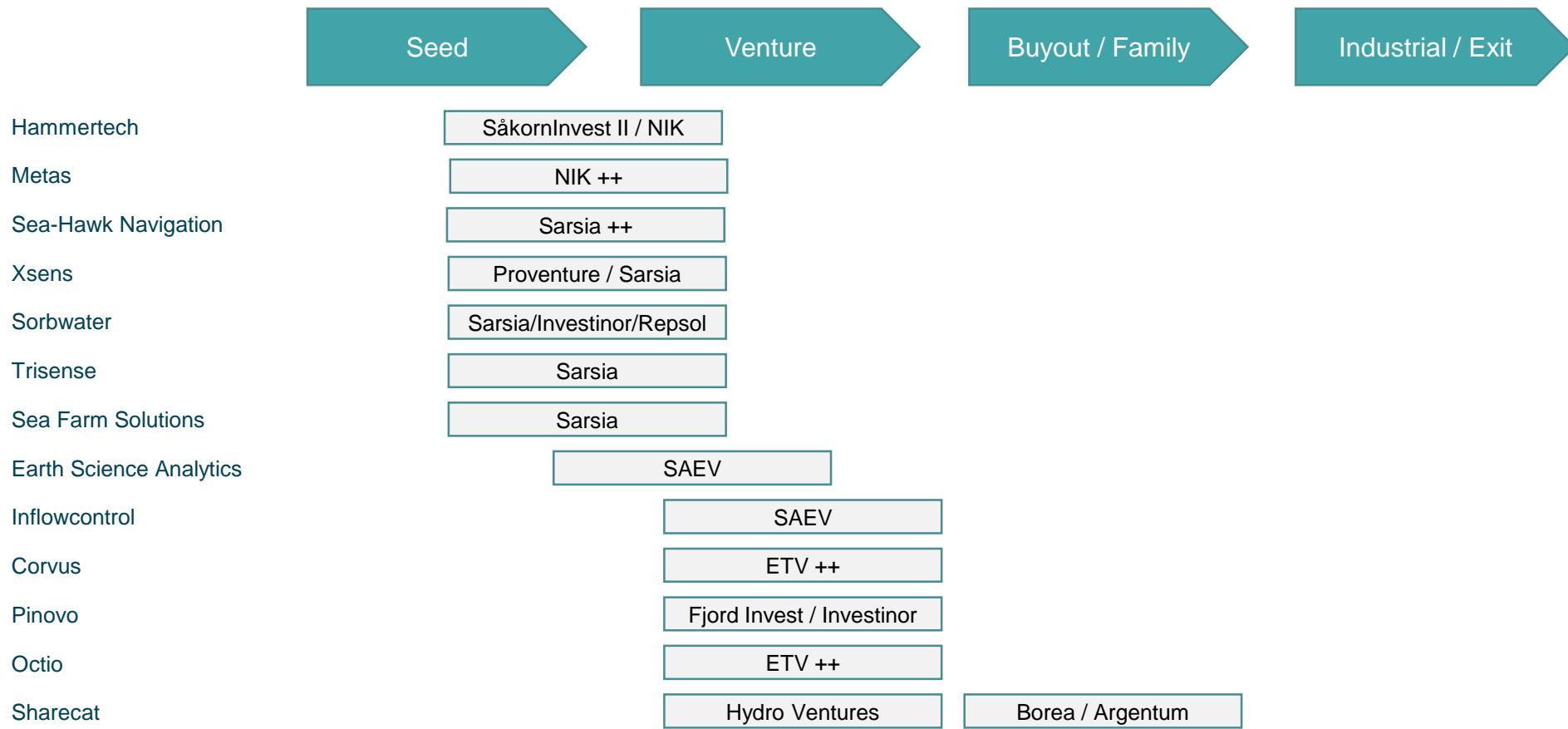
Nordic Capital 2015

Longship 2018

Kistefos 2016



# Examples of companies that have attracted financial investors





# **Advantec's journey – a conversation with Magnar Aaland**

• • • • •

# Hvem er Magnar?



- Utdannet som Instrumenttekniker innen olje og gass
- Gift med Karin, familie med 3 jenter og fostergutt
- Bur på Stord
- Min CV; «*tatt utfordringer underveis har blitt min reise*»
  - Instrumenttekniker on/offshore i SPEC (Sønnico Pan Electric Contracting), IPC og Aker Elektro
  - Prosjektleder for store prosjekt i Aker Kværner Elektro gjennom mer enn 15 år
    - Site-leder Japan Åsgard A
    - Seksjonsleder Aker Kværner Elektro



## Gründer av Advantec

- CEO i Advantec fra Jan 2005 – April 2018
- Fotballtrener og tidligere fotballspiller på Stord

Nåsituasjonen; nye eventyr med fokus på bærekraft og det fornybare

- Ny reise som Gründer og CEO i nystartet Alltec Services (Bygger BIO-gass fabrikk basert på ny teknologi)
- Eier og investor i nye selskap som Alltec Services AS, Sunnhordland Naturgass AS, Future Energy Solutions AS og Seasmart AS

• • • • •

# Fra trygg lønnsmottaker til en usikker gründer-tilværelse



23. desember 2004 er styrebeslutningen i Aker Kværner Elektro om utskilling og salg et faktum, og vi er bokstavelig på

## **"djupt vatn"**

- De første fire mnd; "kaoset" med "Ups and Downs"
- Stor drive og sterk motivasjon fra alle
- Det «smeller» på Tranby hos KOP etter 4 dager i vår første og viktigste kontrakt/leveranse som Advantec
- Problemer med lønns- og støttesystemer skaper frustrasjon
- Bankavtale i boks blir en opptur
- Vinner kontrakt på Alvheim en stor opptur
- Gradvis faller ting på plass
- Vinner flere kontrakter bl.a. i Russland og utvidelser på Kristin
- Starter med å søke etter flere medarbeidere

• • • • •





# Forretningsstrategi og fokus

- Utvikle og levere egne løsninger/ny teknologi, «systemintegrator» som genererer et «etter-marked» med service gjennom produktets levetid innen
  - Teknologi
  - Service
  - Rental
- Bygge strategisk «in-house» kompetanse innen nøkkelområder
- Etablere fleksibilitet ift. kompetanseutnyttelse innen andre markedsområde for å håndtere svingninger i markedene
  - Spesialist service-området

## «Veien blir litt til mens vi går»

- Åpen for å ta muligheter som oppstår underveis

Vår mantra:

*Bygge et selskap basert på egenutviklet teknologi og som er uavhengig av om det ligger en plattform i dokken på Aker Kværner*





# Forretningsstrategi og fokus

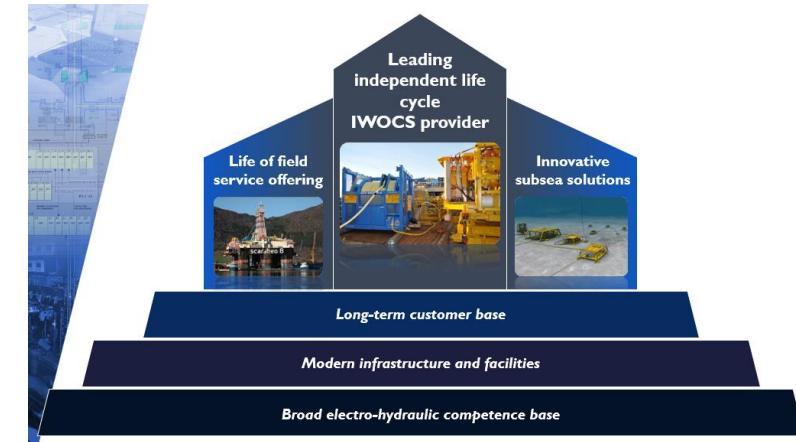


Viktige forutsetninger i etablering og tidligfasen:

- Differensiere oss som selskap ift. konkurrentene våre, med stort markedsfokus
- Bevisst på målet om å jobbe selskapet så langt opp i verdikjeden som mulig
  - Bevisst på å «Åle oss i graset», prøvde å være litt usynlig ift. de store serviceselskapene
- Bevisst eierskap, ansatte nøkkelressurser inn som eiere
- Etablere en rimelig finansiell styrke til å tåle første fase og motbakken, basert på
  - Egenkapital, ansatte med eierskap, risikovillig lokal investor og lokal bank med tru på oss som team
- Bygge et komplementær team (bevisst på egen styrke, og hva trenger selskapet)
- Etablere et attraktivt miljø som tiltrekker seg kompetanse/rette medarbeiderne
  - Tok en rå-sjanse første driftsåret og besluttet å investere 18 mill kr i nytt adm.- og teknologibygger allerede første året (ferdig juni 2006)

## Fokus på «Produkt og systemutvikling»

### Bygde grunnmuren i selskapet





# Opplevelsen og erfaringer fra møtene med PE- selskapene



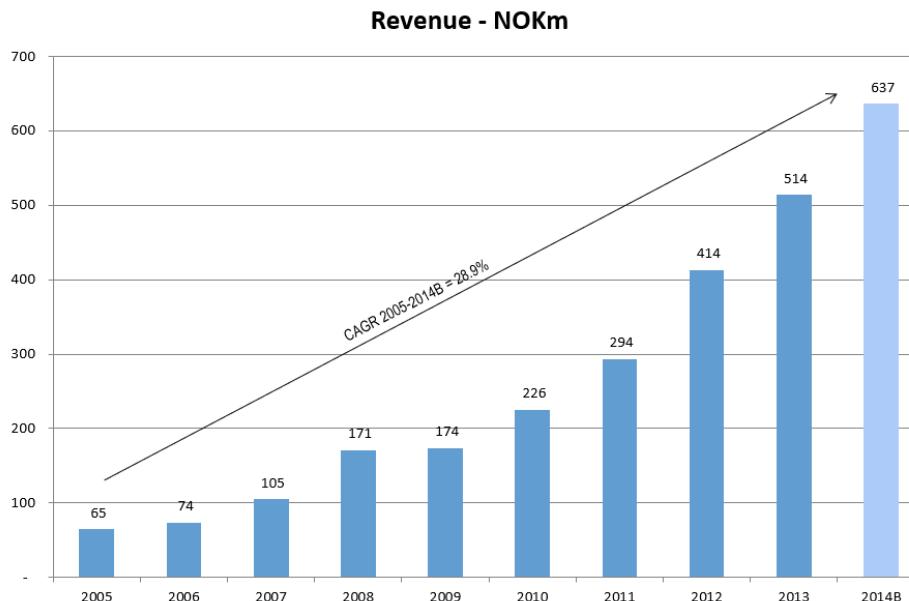
- Flere PE aktører tok kontakt og viste interesse for selskapet
- Vi var i et veiskille: forbli små, eller ambisjon om å vokse raskt
- Ny opplevelse; PE-aktørene ville ha mest mulig eierskap for minst mulig, for å investere i selskapet «noe vi valgte å si nei til»
- Etter 3 runder bestemte vi oss for å si stopp og fokusere videre på drift og bygge Stein på Stein som før
- Men Norvestor med Trond kranglet seg til et 4. møte som vi etter hvert sa ja til , og det viste seg at de hadde en noe annen tilnærming som passet oss bedre
- Norvestor ble majoritetseier etter 5 driftsår i 2010 og steg inn i styrerommet

• • • • •

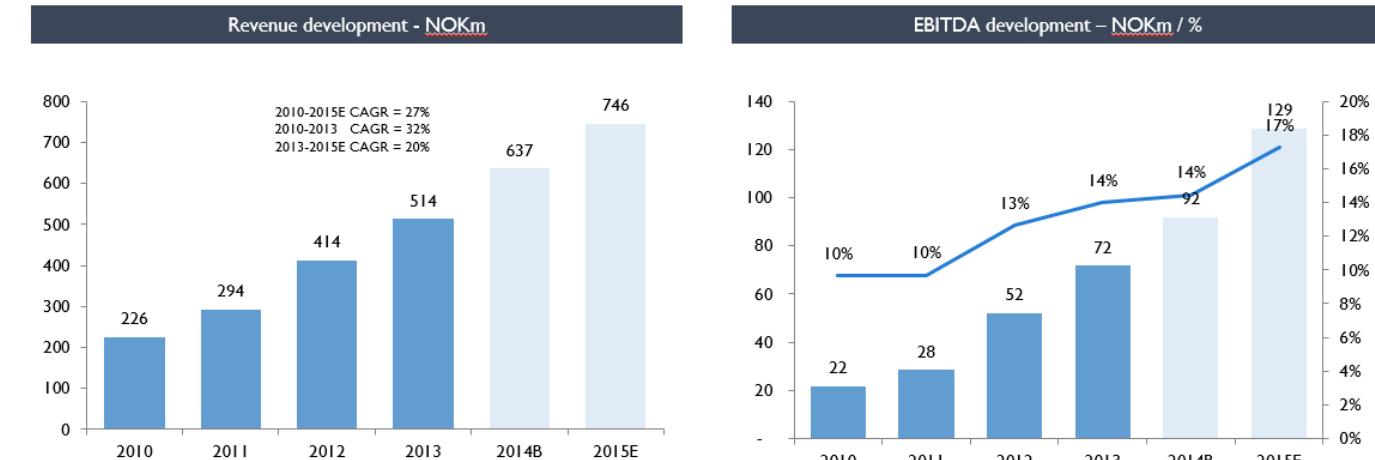
# Reisen med Advantec, og hvorfor ble vi kontaktet av PE-aktørene



## Advantec Group – Growth History



## Key financials 2010 – 2015E



- Demonstrated ability to grow the business significantly year on year
- Benign business model allows for strengthened margin from aftermarket and rental as installed base and rental park grows



# Reisen mot salget til GE, noen hovedmilepæler



## History of growth through expansion of geographical footprint and successful project deliveries

Company history and revenue development 2005-2013

	Advantec Aberdeen established
	New facility in Lithuania Advantec acquires NTOS
	New facilities in Hammerfest and Stord
	IWOCS for Expro LS delivered
	125t EH Reel System delivered to Brazil
	7 IWOCS rental contracts awarded for projects on NCS, UKCS, GoM and other

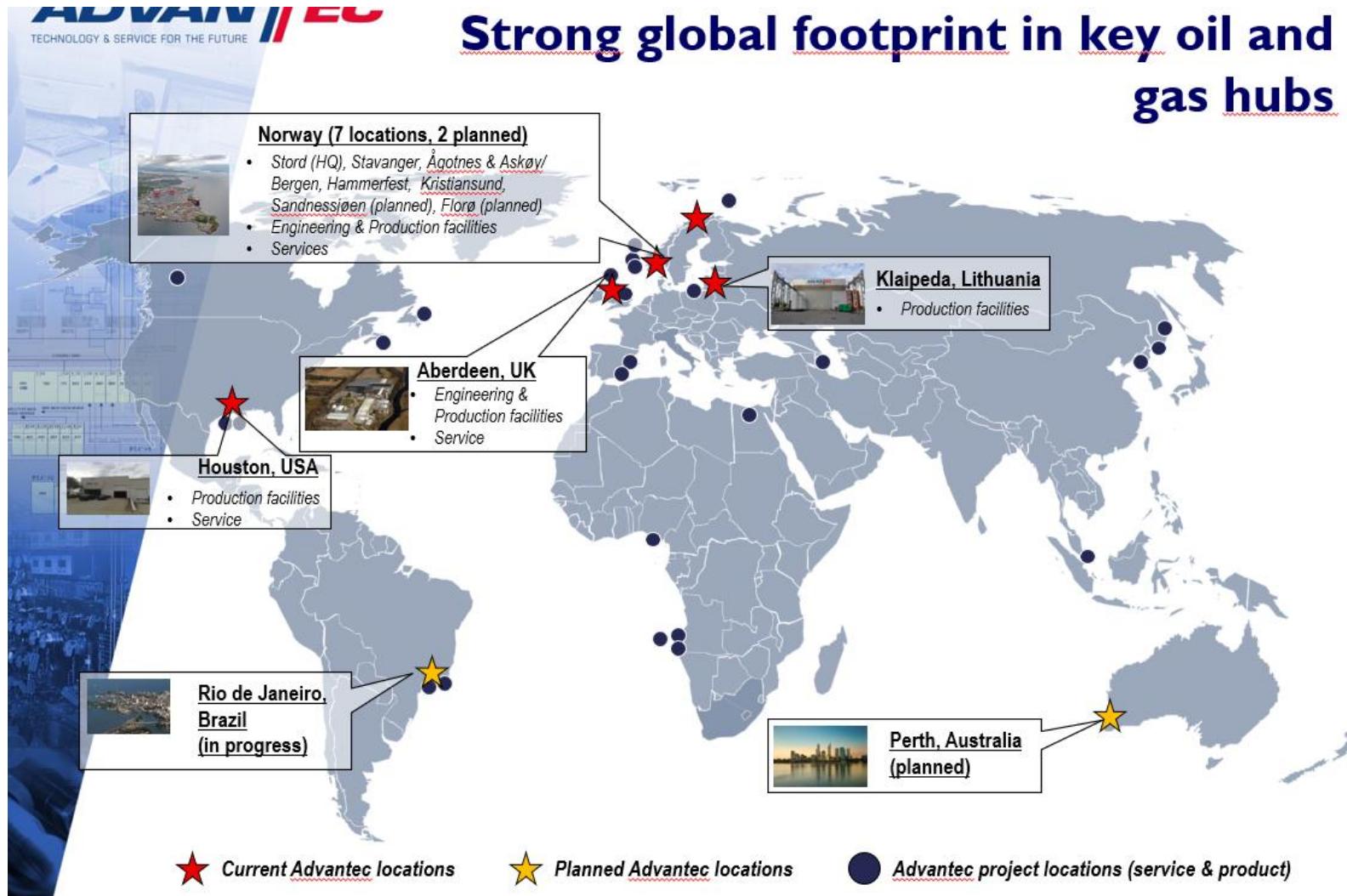




# Reisen mot salget til GE

**ADVANTEC**  
TECHNOLOGY & SERVICE FOR THE FUTURE

**Strong global footprint in key oil and gas hubs**





# Reisen som delvis PE-eid selskap



Vi hadde fortsatt hendene på rattet, styrte Advantec-skuta da vi fortsatte å levere resultater, men

- Mere rapportering
- Fokus på organisasjon og bygge en større organisasjon
  - Undertegnede holdt igjen, med fokus på «mange og gode indianere, og begrense antall høvdinger»
- Tidlig fokus i styrerommet på en fremtidig exit
- Fokus på å ekspandere og bygge selskapet
- Operasjon i 5 land på 4 kontinenter ble en 24/7/365-reise
- En spisset strategi

# Reisen som delvis PE-eid selskap



- Lang og krevende og arbeidsom prosess
- Mye forberedelse og gjennomganger to management tid
- Profesjonell hjelp fra konsulentselskap i hele prosessen
- Omfattende DD prosess med gjennomganger med et krevende selskap
  - Møtte 15 dedikerte team
- Prosessen to lang tid og vi/prosessen traff nedturen i olje- og gassmarkedet i 2015 som gjorde prosessen betydelig mere krevende
- August 2014 startet kontakten med GE og november 2015 ble Advantec et heleid GE-selskap
- Læringen og erfaringen i denne prosessen
  - En ny og krevende erfaring vi som operasjonelle i Advantec ikke hadde forutsetninger for å forutse
  - Vær godt forberedt, gjør heimeleksa
  - Prosessen påvirker driften og fokuset til ledelsen, må håndtere begge deler
  - Marked- og finansdelen mest krevende
  - Norvestor/PE-aktøren var driveren; var krevende i forberedelsesfasen noe som viste seg svært viktig

• • • • •

# Den nye tilværelsen i Advantec som GE-selskap



- Krevende i en vanskelig markedssituasjon (oljekrisen)
- Integrasjonsprosessen med nye prosesser og ny arbeidsform er en stor overgang
- Hovedfokus på interne globale aktiviteter og prosjekt
- Markedet blir det store globale GE/Baker Hughes-systemet
- Lærerikt, andre har mere hånden på rattet
- Ny og mye rapportering

Min egen opplevelse som leder

- Et annet fokus
- Beslutningsprosesser mer byråkratisk og tok lengre tid, min utålmodighet satt på prøve
- Selskapet og egen organisasjon tilpasses det store systemet og rapporterer i nye retninger

På tide å slippe andre til!!

# Oppsummering av Advantec-reisen



- En krevende og positiv reise som har vært svært lærerik og givende «**Veien ble målet**»
- Et komplementært team/organisasjon som har stått på, har vært bærebjelken ift. å lykkes
- Forstå markedet og flere bein å stå på for å håndtere svingninger i markedet
- Tørre å utfordre også de store miljøene, tørre å være en *inntrerenger*
- Forretningsfokus, «**Kremmerånden må dyrkes**» i alt vi foretar oss
- Fremstå attraktivt og moderne ift. å tiltrekke oss nye flinke medarbeidere
- Moderne og effektiv fasilitet
- Kontinuerlig utvikle våre løsninger

Min egen opplevelse:

- Å ende **Advantec-reisen** med å bli en del av et stort internasjonalt konsern som GE, er en bekrefteelse på at vi som team har lykkes med å skape og bygge et spennende selskap, noe vi alle kan være litt stolte av
- Hatt flotte og lojale medarbeidere og møtt mange spennende miljøer og personer
- Reist og opplevd mye
- Vært lærerikt og spennende, og måtte håndtere nedturer og oppturer (24/7/365-tilværelse)
- Min egen indre drive er å bygge og skape noe som gir verdi, og ser teambygging på samme måte som å bygge/trene fotballag

• • • • •

# Agenda – Module 1

## Part 1: Introduction to the programme

- Background & objective
- Programme overview & modules
- Capitalization & sales process
- The investment landscape & what it takes – an overview
- Some key takeaways
- Q&A

## Part 2: Stories from real life

- Introduction and some examples
- Advantec's journey – a conversation with Magnar Aaland
- Q&A

• • • • •



# Summary – Module 1

## Part 1: Introduction to the programme

- Background & objective
- Programme overview & modules
- Capitalization & sales process
- The investment landscape & what it takes – an overview
- Some key takeaways
- Q&A

## Part 2: Stories from real life

- Introduction and some examples
- Advantec's journey – a conversation with Magnar Aaland
- Q&A

• • • • •



# Preview Module 2 - May 26

## Part 1: Preparations for a capital or transaction process

- Why?
- What and how?
- Q&A

## Part 2: Business plan

- What should a good business plan cover?
- Run-through of the most important parts of the business plan
- Some examples
- Funding need and plan
- Q&A



World Class Ocean Technology  
from Norway



GCE Ocean Technology

Owe Hagesæther, CEO

+47 908 75 888

[oh@gceocean.no](mailto:oh@gceocean.no)

[www.gceocean.no](http://www.gceocean.no)

Idévekst Energi AS

Asle Lygre, Managing Partner

+47 913 21 225

[asle.lygre@idevekst.com](mailto:asle.lygre@idevekst.com)

[www.idevekst.com](http://www.idevekst.com)

• • • •

**Follow us on**

