

**brapaп.**



**ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОРУМ БИЗНЕС-ЛИДЕРОВ  
«ИННОВАЦИИ ДЛЯ БИЗНЕСА»**

---

---

**Практический опыт внедрения инноваций**

---

---

г. Самара, 27 января 2010 г.



## Кратко о Branap

---

- **Branap** предоставляет услуги в сфере управленческого консультирования и корпоративных финансов в России
- Мы работаем не только с частными компаниями, но и с государственными структурами, а также с частными и институциональными инвесторами
- С 1999 года мы успешно реализовали более 200 проектов в энергетике и ЖКХ, тяжелой и легкой промышленности, в сфере услуг и новых технологий, в области финансов
- Сегодня в офисах компании в Москве и Киеве работает более 60 высококвалифицированных специалистов, обладающих богатым российским и европейским профессиональным опытом
- В спектр ключевых профессиональных навыков наших сотрудников входят разработка стратегии, корпоративная реструктуризация, оптимизация операционной деятельности, исследование рынков, бизнес-планирование и инвестиции



Опыт, профессионализм и стремление наиболее эффективным способом решить проблемы клиента делают Branap ведущей компанией в области управленческого консультирования.

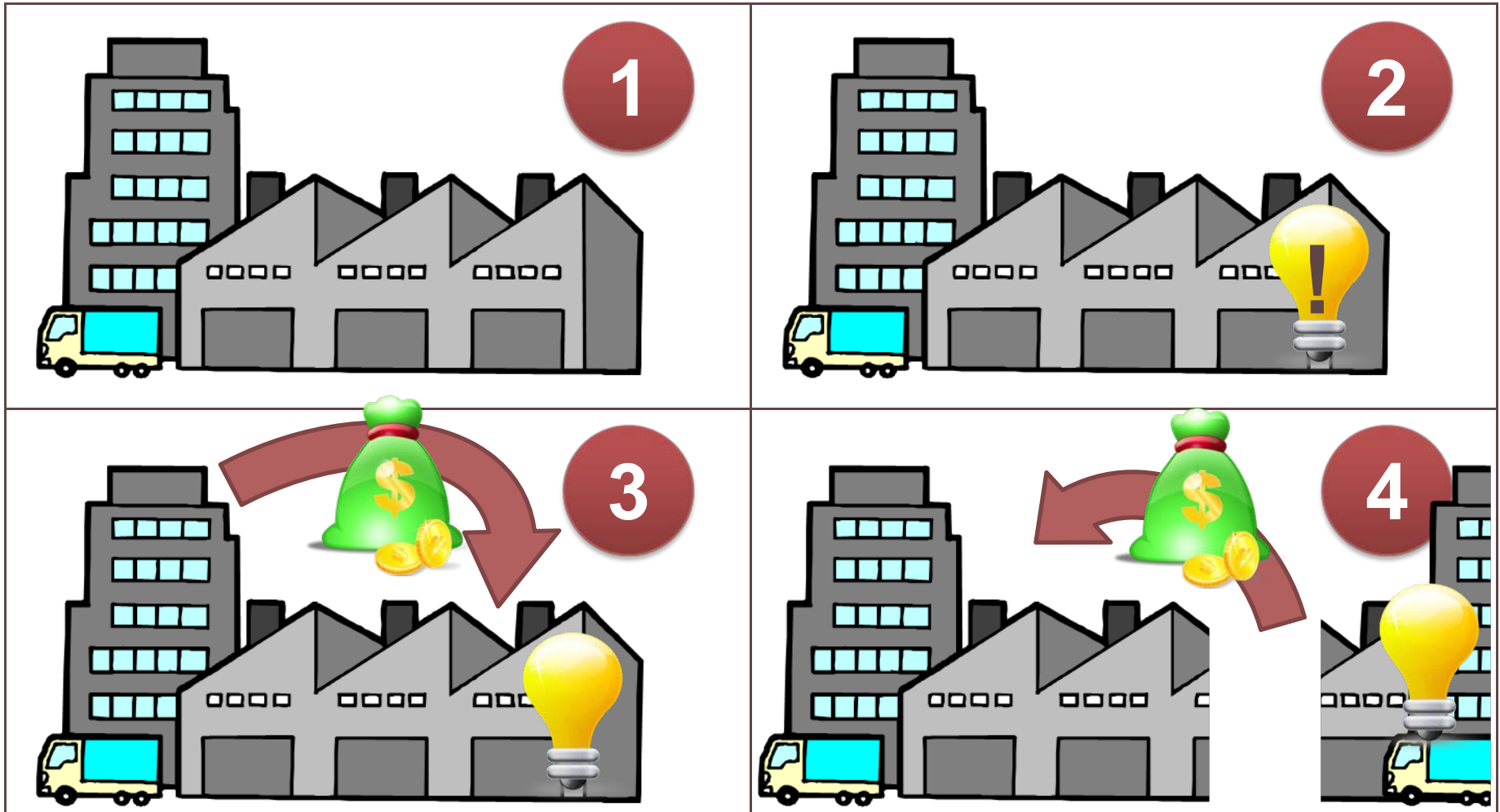
**branap.**

---

**branap.**

---

# Процесс «почкования» инноваций



## Преимущества «почкования» инноваций

---

- Ограничение рисков
- Разделение рисков
- Мотивация автора
- Вывод инновации на рынок
- Быстрый возврат средств

# Необходимые ресурсы для внедрения инноваций

---

- **кадры (первые лица, новаторы)**
- **организационная поддержка (подразделения, процессы)**
- **интеллектуальная собственность (патенты, лицензии)**
- **материальные ресурсы (площади, оборудование)**
- **финансовые ресурсы (инновационный бюджет, привлеченный капитал)**

# Рассматриваемый проектный опыт: исследование инвестиционных возможностей в российском секторе инновационных технологий

## Заказчик проекта

### Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР)

- крупнейший институциональный инвестор в регионе, привлекает значительные объемы прямых иностранных инвестиций

## Цель проекта

### Поиск эффективных инвестиционных проектов, реализация которых:

- содействует диверсификации экономики
- позволит использовать научный потенциал и усилит ее конкурентоспособность

## Требования

- Проекты, направленные на расширение существующего бизнеса или старт-апы с проработанным бизнес-планом и опытной командой
- Объем финансирования от 0.5 млн. евро до более чем 50 млн. евро
- Финансирование в виде долга / участия в акционерном капитале с целевой долей в 25-35%, но не более 49%

## Критерии отбора

- Спонсоры проекта
- Требуемое финансирование
- Проектный менеджмент
- Технология
- Рынок и конкуренция
- Бизнес- и финансовая модель;
- Прочие факторы (экология, госрегулирование и т.п.)

## Результаты

- Собрано более 75 заявок из разных регионов, источников (технопарков, ОЭЗ, венчурных компаний) и отраслей
- С использованием разработанной методологии скрининга отобрано несколько наиболее перспективных проектов
- Готовится к запуску этап проведения дью-дилидженс отобранных проектов

# Рассматриваемый проектный опыт: коммерциализация инноваций в научно-исследовательском институте (ОАО «ЭНИН»)

## Заказчик проекта

**Энергетический научно-исследовательский институт им.Кржижановского (ЭНИН)**

- головная научная организация, осуществляющая комплексные исследования по перспективным направлениям развития энергетики, направленные на повышение надежности и экономичности выработки, передачи, распределения и потребления электроэнергии
- с 2008 г. Branan участвует в процессе разработки модели коммерциализации инновационных научно-технических разработок института

## Цель проекта

Организация производства и вывод на рынок продукции, созданной на основе технологий ЭНИН и отвечающей потребностям энергетических компаний

## Функции

- Определение потребности энергетических компаний
- Оценка рынков энергетических технологий
- Разработка бизнес-плана запуска производства
- Выбор испытательной и производственной базы
- Определение источников финансирования и привлечение инвесторов
- Маркетинговая поддержка проектов до стадии серийного производства

## Принципы

- Справедливая оценка интеллектуального вклада разработчиков
- Обеспечение мотивации разработчиков к достижению эффективности технологий посредством механизмов срочных авторских выплат
- Правовая защищенность всех участников коммерциализации разработок

## Результаты

- Рассмотрены порядка 100 проектов на стадии ОКР из 20 лабораторий
- На сегодняшний день ЭНИН имеет более 10 «упакованных» коммерческих проектов для энергетических компаний и потенциальных инвесторов

# Тема дальнейшего обсуждения

## Стадии развития инновационных проектов

1 Научное исследование

2 Ранний ОКР:  
создание опытных образцов

3 Поздний ОКР: создание образцов с заданными потребительскими характеристиками / опытное производство

4 Организация производства и вывод товара на рынок

5 Развитие бизнеса

Тема дальнейшего обсуждения

# Необходимые условия для успешного привлечения финансирования в инновационные проекты

## Обязательные условия

1

Четко описанный спрос и рыночная ниша

2

Понятная бизнес-модель

3

Сформулированный запрос на инвестиционные ресурсы и предложения по форме финансирования

4

Квалифицированная управленческая команда

5

Наличие бизнес-плана и расчетов финансовых показателей

## Дополнительные преимущества

- Наличие стратегических партнеров
- Наличие подтвержденного софинансирования



Наличие платежеспособного спроса: сколько, по какой цене и почему потребитель будет покупать Ваши товары?

## Продукт

- Потребительские характеристики
- Конкурентные преимущества
- Модель продаж

## Потребители

- Целевая потребительская группа
- Готовность потребителей заплатить за товар: прогноз цен и обоснования

## Рыночное окружение

- Объемы рыночной ниши
- Прямые конкуренты
- Товары/технологии заменители
- Барьеры входа на рынок
- Система регулирования/правила рынка

## Рыночная ниша и спрос: типовые ошибки

### Рынок не есть товар и/или его конечный потребитель

«... наша технология может применяться в <<список из 20 отраслей>> при незначительных модификациях и доработках...»



Важно точно понимать **ЧТО** и **КОМУ** продаем. Иначе возникают сомнения и в объемах требуемых инвестиций, и недоверие к цифрам продаж

### Полезность товара не есть гарантия рыночных перспектив

«... объем рынка для нашей технологии переработки ТБО составляет **XXX** млн. тонн в год...»



Объем рынка измеряется деньгами, необходимо понимать – **кто будет являться потребителем** и платить за наши технологии

### Нет определенности: продаем ли мы товар или технологию

«... в настоящее время рассматривается как **возможность самостоятельного продвижения** товара на рынке, так и **продажи технологии** компаниям-конкурентам»



Это решение коренным образом влияет и на размер инвестиций, и на модель работы с инвесторами, и на стратегию выхода инвесторов. Необходимо либо принимать **одно решение**, или готовить **ДВА альтернативных предложения**



Как Вы будете делать деньги на технологии?

### Способы производства

- Операции, выполняемые собственными силами
- Перечень закупаемых работ/услуг и их поставщики
- Перечень работ/услуг, передаваемых на аутсорсинг

### Механизмы реализации

- Модель сбыта и распространения (прямые продажи, дилерские сети, оптовые перепродавцы)
- Каналы сбыта

### Обязательные / дополнительные требования потребителей

- Логистика
- Послепродажное обслуживание
- Гарантийные обязательства

# Запрос на инвестиционные ресурсы: ключевые факторы



Основные направления расходования средств: зачем Вам деньги, и что Вы обещаете на них сделать?

## Затраты на завершение ОКР

- Создание опытных образцов с заданными потребительскими качествами
- Проведение испытаний

## Подготовка к коммерциализации

- Защита прав интеллектуальной собственности
- Разработка технологии серийного производства
- Получение необходимых сертификатов и лицензий
- Разработка дизайна продукта

## Капитальные вложения

- Производственные и складские площади
- Оборудование
- Транспорт

## Оборотные средства

- Заработная плата
- Запасы
- Обучение персонала
- Рекламный бюджет



- Согласованность размера инвестиций с бизнес-моделью
- Понимание требуемого графика/этапности получения средств
- Наличие собственной позиции по желаемым формам привлечения средств



Квалификация и опыт менеджеров, реализующих проект: кому инвестор доверяет собственные средства?

## Ключевые позиции

- Генеральный директор
- Главный инженер
- Финансовый директор
- Директор по продажам

## Компетенции управленческой команды

- Опыт управления подобным бизнесом
- Опыт реализации инвестиционных проектов
- Опыт управления финансовыми ресурсами
- Опыт продаж



- Возможно предоставление нескольких кандидатур на одну позицию, при отсутствии жестких соглашений
- В случае отсутствия кандидатур, необходимо адекватно оценивать стоимость подобного эксперта на рынке



Основные показатели эффективности проекта: будет ли проект приносить деньги?

## Финансовая модель

- Финансовая модель должна быть полностью согласована с описанием спроса на товар, бизнес-моделью и инвестиционным запросом
- Основные вопросы по модели будут не о методологии расчета, а о сделанных предположениях и их обосновании
- Предположения и оценки, заложенные в модель, должны отражаться различными сценарными условиями

## Показатели эффективности

- Не стоит опасаться умеренных показателей. Слишком большие показатели гораздо подозрительнее
- При досконально проведенной работе по определению рыночных перспектив, бизнес-модели и инвестиционного запроса подготовка финансовой модели – вопрос технический

# Формирование пакета документов для успешного привлечения финансирования в инновационные проекты

1 Новая защищенная технология

2 Четко описанный спрос и рыночная ниша

3 Понятная бизнес-модель

4 Объемы инвестиций и предложения по форме финансирования

5 Квалифицированная управленческая команда

- Компоненты 1-5 должны являться обязательными входными данными для разработки финансовой модели и формирования бизнес-плана



## Пакет документов

6

Бизнес-план

Финансовая модель



Описание проекта

Презентационные материалы

Подтверждение участия стратегических партнеров / соинвесторов

! Пакет документов должен быть укомплектован материалами для быстрого ознакомления с проектом в удобной для восприятия форме (включая визуальную)

! Подтверждение участия стратегических партнеров/соинвесторов будет способствовать большему доверию к проекту со стороны инвесторов

---

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ**

branan.

### **Компания Branap**

*Адрес* 127473, Москва, ул. Краснопролетарская, 30, стр. 1  
*Internet* [www.branan.ru](http://www.branan.ru)  
*Телефон* 8 (495) 961 12 06  
*Факс* 8 (495) 961 12 07

### **Ваше контактное лицо :**

**Андрей Андрусов, партнер**  
моб. +7 917 579 1620  
[aua@branan.ru](mailto:aua@branan.ru)