



Управление качеством. Оптимизация бизнес-процессов. Управление стоимостью. Слияния и поглощения.

Коммерциализация технологий и построение предпринимательского проекта в медицине

ADJ Consulting:

сервисная компания в области привлечения капитала

Андрей Зотов, Управляющий Партнер

Москва, 2011



ADJ: наша компания

- Компания «**ADJ Consulting**» основана в 1998 г.
- **ADJ Consulting** оказывает консультационные услуги в области управляемых преобразований: **привлечение инвестиций, стратегический консалтинг, повышение стоимости и конкурентоспособности, улучшение бизнес-процессов**
- Стратегия **ADJ Consulting** основана на специализации в привлечении инвестиций для растущих бизнесов на основе компетенций в области управляемых преобразований (компаний и бизнес-проектов)
- В **ADJ Consulting** работают 5 партнеров, 12 консультантов-аналитиков, более 20 экспертов, привлекаемых для реализации проектов в различных отраслях
- **ADJ Consulting** выполнила более 100 успешных проектов в России, Казахстане, Украине, Чехии, Великобритании



ADJ: что мы делаем

- Формулировка целей и задач бизнеса, приемлемых для потенциального инвестора
- Подготовка инвестиционных документов, коррекция бизнес-планов, разработка предварительных условий инвестиционной сделки
- Бизнес-аудит, формализация и оптимизация бизнес-процессов
- Поиск и подбор профильных инвесторов
- Поиск и подбор компаний для инвестирования и сделок M&A, проведение due diligence
- Оценка (в том числе - официальная) бизнеса и разработка рекомендаций по управлению стоимостью
- «Штабная» работа на стороне Заказчика по ходу конкурентных инвестиционных переговоров
- **Примеры аналогичных услуг: юрист, агент по недвижимости, шиномонтаж... требующее специальных навыков ремесло, а не сокровенное искусство**



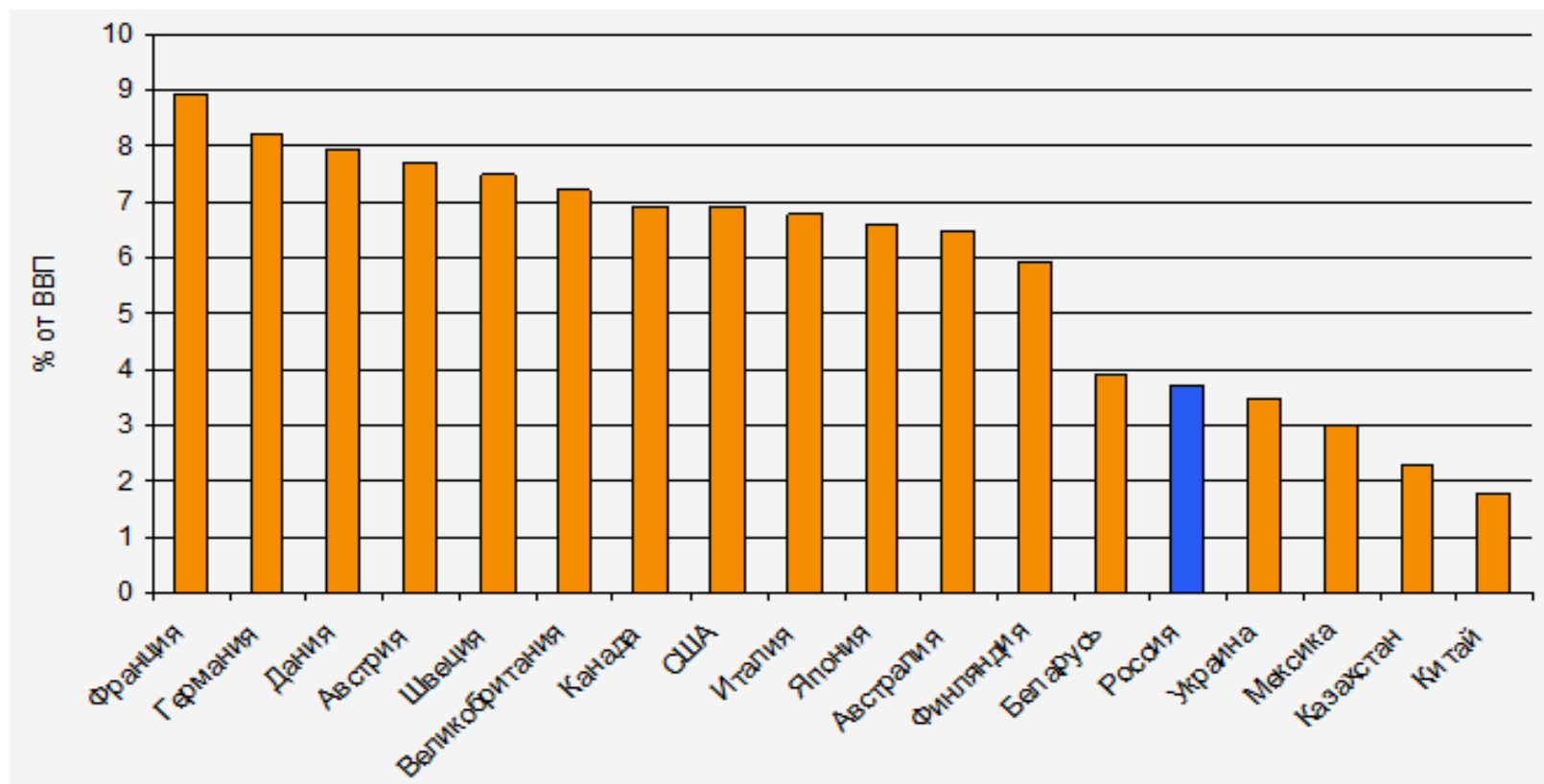
МЕДИЦИНА В РОССИИ : РАСТУЩИЙ РЫНОК

**Материалы подготовлены на основе маркетинговых исследований
компании ADJ за 2009-2011**



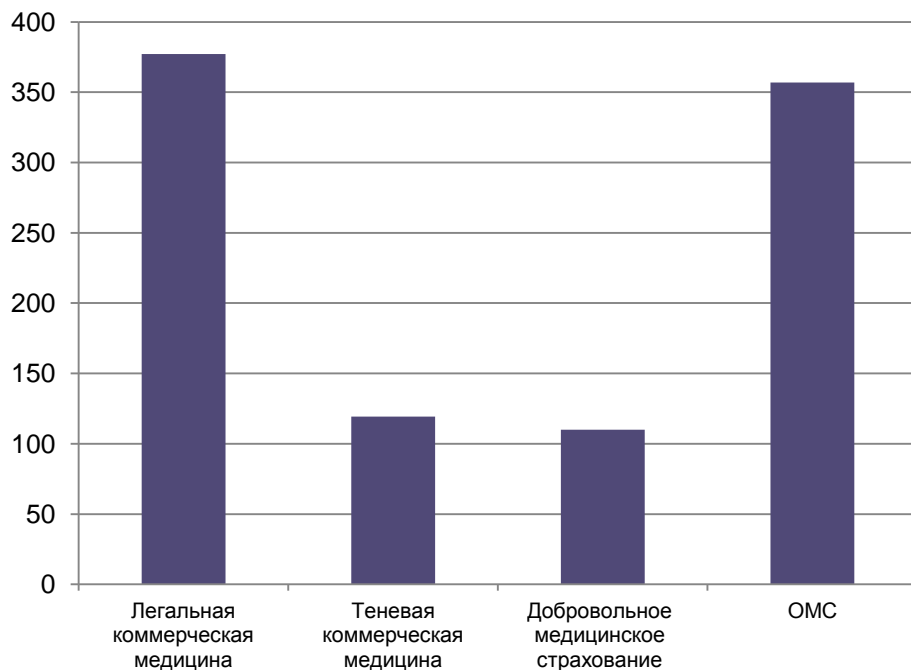
Удельные затраты на здравоохранение

Доля ВВП государства, расходуемая на поддержку здравоохранения

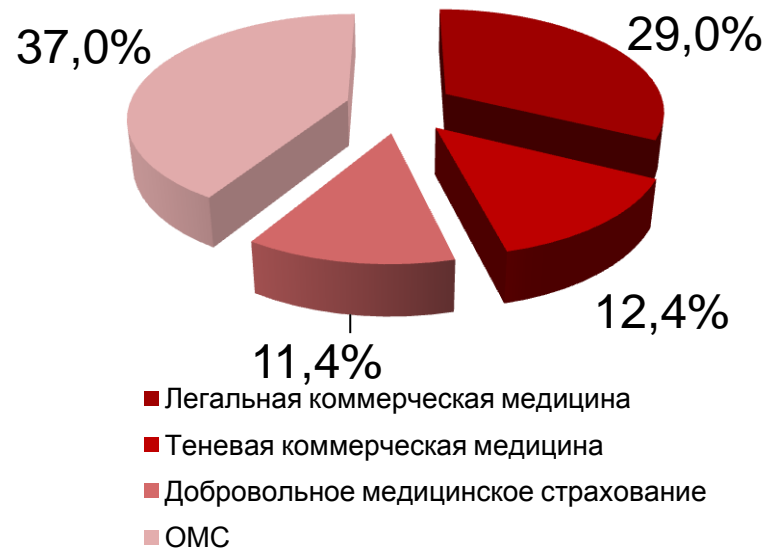


Структура рынка медицинских услуг, 2010

Млрд.рублей



Доли рынка



Средний чек ОМС около 230 рублей, средний чек ДМС – 715 рублей



Приоритеты потребителя

- Первые три критерия Клиентов - качество сервиса



Источник: материалы обзора РБК

- Почти 60% готовы или уже пользуются платными услугами



Источник: данные РАМН



Тенденция роста денежного потока

Потребление населением коммерческих услуг в медицине замедлило рост только во время кризиса 2008 года



Спрос на высококачественные медицинские услуги и продукты постоянно растет!



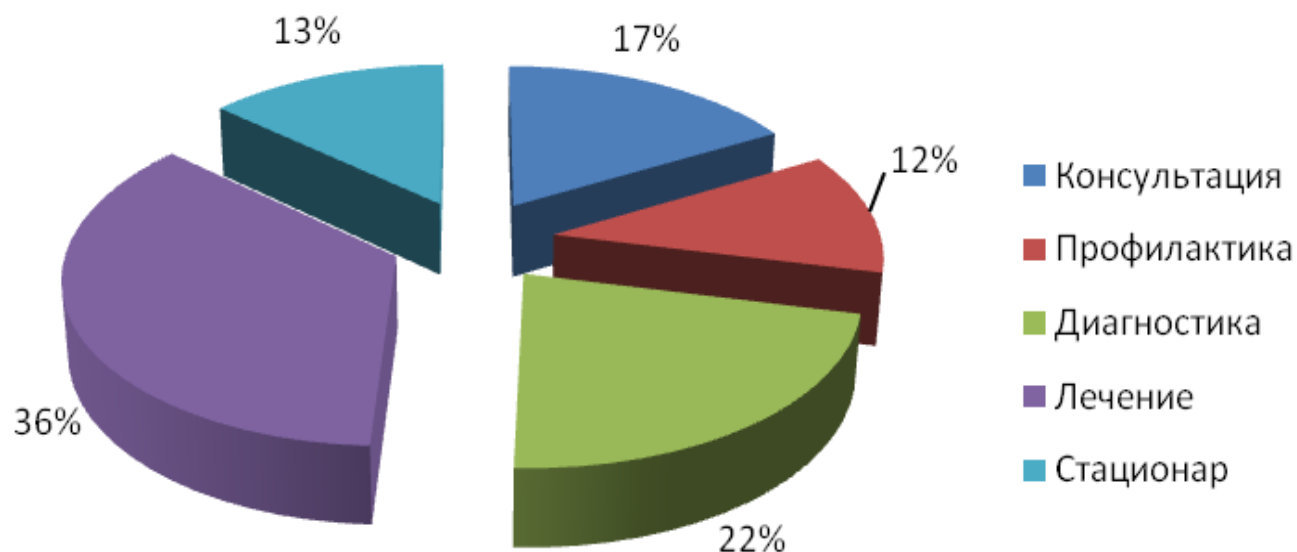
ДИСПРОПОРЦИИ РЫНКА : РИСКИ ИЛИ ВОЗМОЖНОСТИ?

Важно понимать объективную картину, тогда даже риски могут быть преобразованы в возможности



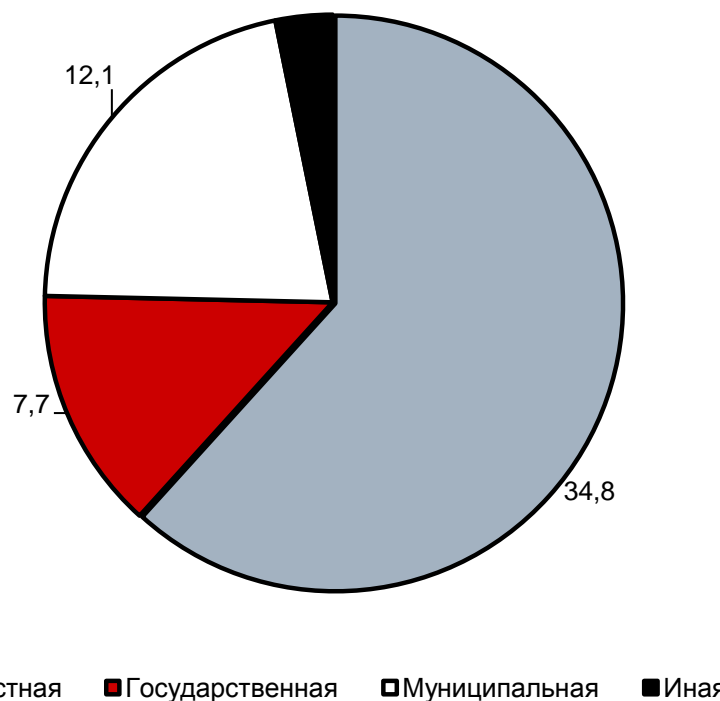
Сегментация по типам услуг разбалансирована

Доля госпитализации в общем объеме услуг непропорционально велика: отличие от стран с признанно высоким уровнем здравоохранения достигает полутора – двух раз



Предпринимательский потенциал растет

- Количество юридических лиц, занимающихся медицинскими услугами, постоянно увеличивается
- Число частных предприятий, зарегистрированных, как участники мед.отрасли, превысило 30 тысяч
- **Профиль деятельности, включающий инновационные разработки, заявлен менее, чем в 5% случаев**



Эти показатели сильно уступают среднему числу инновационных компаний в ИКТ, материаловедении, промышленности



Медицинская тематика ADJ

- **Создание национальных сетей клиник, отличающихся стратегиями проникновения в регионы – 3**
- **Развертывание региональной клиники, действующей в специфическом демографическом анклав – 1**
- **Инновационные проекты, в том числе:**
 - Лечащие повязки для ран на основе пенополиуретанового медицинского покрытия с нанобемитом
 - Методология ранней диагностики болезни Альцгеймера и способ превентивной терапии заболевания
 - Транквилизирующее средство, не обладающее выраженными отложенными эффектами воздействия на системы организма
 - Метод бездозовой неинвазивной диагностики заболеваний молочных желез на основе микроволновой радиотермометрии и приборы для его применения
 - Гомеопатическое иммуномодулирующее средство широкого спектра действия, сокращающее длительность респираторно-вирусных заболеваний (ОРВИ)
 - Диагностика заболеваний по анализу состава выдыхаемого воздуха с помощью лазерного излучения



Тенденций отрасли и прогнозы

№	Рыночный фактор	Возможные последствия
1	Государственное финансирование будет расти , власть осознает его низкую эффективность	В течение 5-10 лет возможно регулятивное решение в сторону легальной приватизации, против «тени», за разумное ГЧП
2	Рынок медицинских услуг далек от насыщения и будет расти в долгосрочной перспективе	Нормы прибыли в отрасли останутся сравнительно высокими, следовательно придут новые институциональные инвесторы
3	Фрагментация рынка высока, очевидные центры консолидации отсутствуют	Придут международные операторы, произойдут крупные M&A, бизнесы укрупнятся.
4	Предпринимательский потенциал в отрасли велик , но направлен в область услуг с низким барьером входа	Инфраструктура отрасли будет расти за счет амбулаторно-поликлинических, диагностических пунктов и лабораторий
5	Различие качества услуг, получаемых в ОМС, ДМС и КМ воспринимается все более остро	Выравнивание качества за счет неявной конкуренции, конвергенция ОМС и ДМС, рост стандартов качества в ОМС-медицине
6	Для медицинских инноваций нужны механизмы, учитывающие особенности отрасли (слабая инфраструктура, недофинансированность и пр.)	Создание профильного направления РВК, пропаганда и PR господдержки, особые условия для «медицинских ангелов» и предложение «медицинских грантов»



ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ : ИННОВАЦИОННЫЙ БИЗНЕС В МЕДИЦИНЕ

Как сделать результат исследований объектом инвестиций



Где взять деньги: источники финансирования

-
- НИР и ОКР крупных учебных заведений
 - Собственные средства (FFF) **Начальная стадия**
 - Субсидии, гранты, субвенции
 - Посевные инвестиции, бизнес-ангелы
 - Венчурные фонды **Стадия роста**
 - Фонды прямых инвестиций
 - Стратегические инвесторы **Стадия экспансии**
 - Кредиты и займы
 - Публичные частные инвесторы (IPO, закрытая подписка, облигации и проч.)

* Красная стрела – зона наиболее предсказуемых результатов



Венчурные инвестиции – что это?

- **Венчурный капитал** (англ. *Venture Capital*) это капитал инвесторов, предназначенный для финансирования новых, растущих или борющихся за место на рынке предприятий и фирм (стартапов) и поэтому сопряженный с высокой или относительно высокой степенью риска. Венчурный капитал, как правило, ассоциируется с инновационными компаниями, но это не совсем верно!
- **Венчурные инвестиции** – предоставление капитала высокорисковым проектам и компаниям
- **Венчурный бизнес** – движение (получение/предоставление) Венчурного капитала
- **Венчурные компании** - те, кто занимается венчурным бизнесом
- **Венчурный фонд** – инструмент владельцев капитала, предназначенный для институционального финансирования – не делает ничего, кроме покупки и продажи долей в бизнесе. Старается помогать предпринимателям...
- **Институциональный инвестор** (англ. *Institutional investor*) — держатель денежных средств и их эквивалентов (в виде долей, взносов, паев и пр.), осуществляющий их вложение в произвольные активы с целью извлечения прибыли за счет роста капитализации



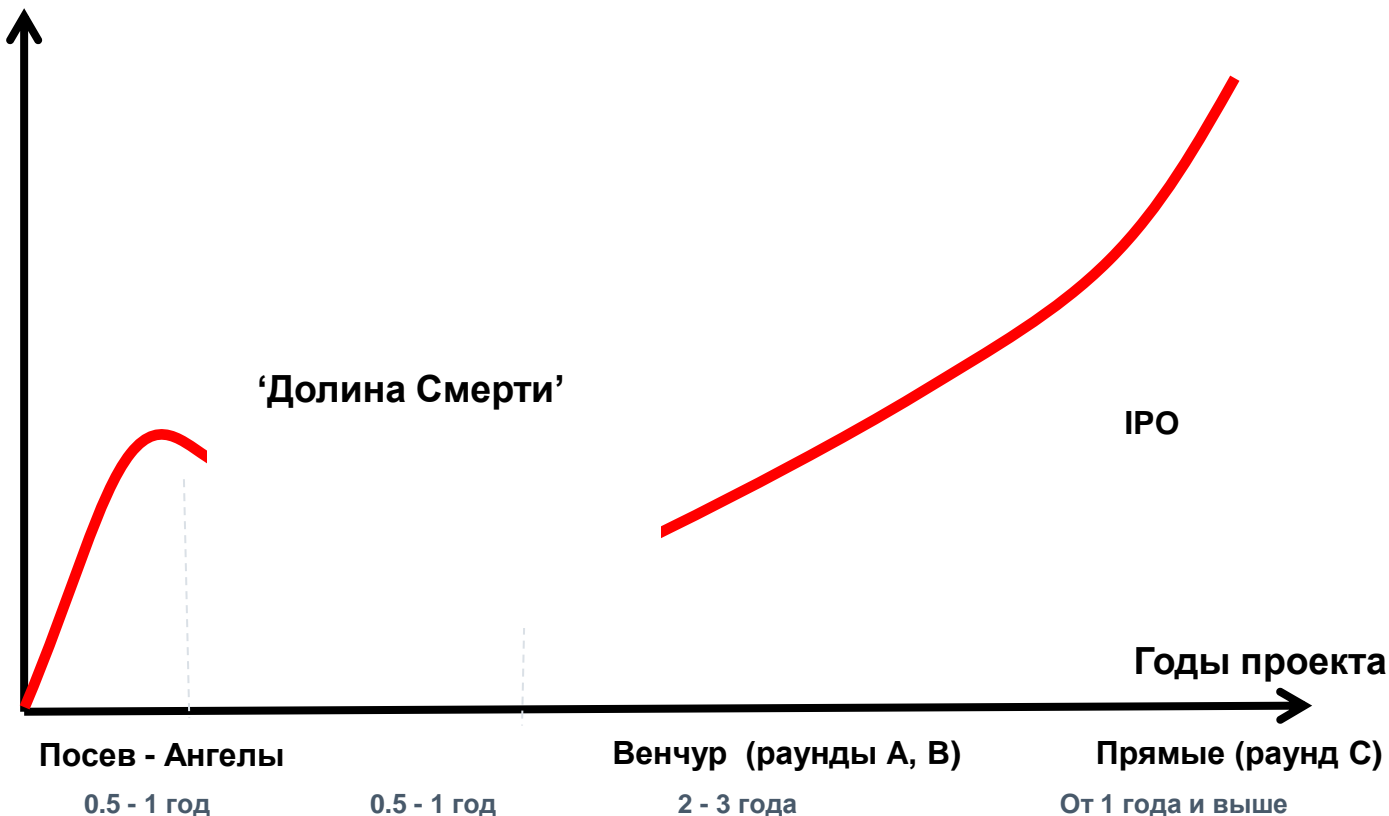
Особенности венчурного финансирования

- **Может предоставляться просто перспективную идею без гарантированного обеспечения (не как правило!)**
- **Предусматривает покупку доли в бизнесе (всегда)**
- **С самого начала допускает возможность потери вложенных средств инвестора. Но не обязательно – Предпринимателя!**
- **Предполагает участие инвесторов в управлении финансируемыми проектами (как правило, только в области финансирования и управления затратами)**
- **Предусматривает обязательный, согласованный с Предпринимателем, механизм выхода из капитала (это смысл работы венчурного капиталиста!)**



Проблема: перейти к росту успеют не все

Объем инвестиций



Посевных инвестиций может не хватить для перехода к устойчивому росту. Попав в «долину смерти», проект не всегда доживает до венчурной стадии!



НАЧАЛЬНАЯ СТАДИЯ – ЗАКЛАДЫВАЕМ ФУНДАМЕНТ УСПЕХА

Первый и, пожалуй, самый трудный, этап! Нужно преодолеть не только обстоятельства, но и самого себя...



Особенности начальной стадии

- **Компания**
 - Юридического лица может не быть
 - Формируется (или существует) команда проекта
- **Продукт**
 - Есть идея, проект, первые результаты, как минимум – вера в возможность успеха
 - Маркетинговые исследования проведены (не проведены?) самостоятельно
 - Завершить НИОКР – желаемый результат
- **Бизнес**
 - Еще нет, о нем начинают думать



Источники финансирования посевного этапа

- **FFF (“triple F”: family, friends, fanatics)**
- **Гранты, субсидии, субвенции**
- **Бизнес-ангелы**
 - Частный инвестор, вкладывающий собственные деньги в обмен на возврат вложений и долю в капитале
 - Ключевая компетенция – предпринимательская
- **Венчурные фонды**
 - Создаются для управления средствами третьих лиц. Инвестируют, как правило, в проекты более поздних стадий развития
 - Ключевая компетенция – управленческая
- **Посевные фонды**



Особенности привлечения инвестиций на начальной стадии

- **Максимум рисков и неопределенности**
- **Получить такие средства сравнительно легко, но:**
 - Решение об инвестировании часто принимается «на слух» и «на веру», велики риски утраты доверия в случае затруднений проекта
 - Ресурсов выделяется не столько необходимо, а сколько есть
 - Инвесторы не связаны жесткими обязательствами
 - Представление FFF о справедливых долях в будущем бизнесе произвольно и может быть неприемлемым для предпринимателя
 - «Ангелы» стремятся приобрести большую долю за малые деньги и склонны участвовать в управлении
 - Друзьям-совладельцам и «ангелам» бывает трудно отказать
- **Каковы бы ни были риски для предпринимателя, подавляющее большинство проектов начинается именно так!**



Примеры инвесторов начальной стадии

- **Федеральные и региональные программы поддержки предпринимательства**
- **Фонд посевных инвестиций РВК**
- **Инвестиционно-венчурный фонд Республики Татарстан**
- **Российский фонд Технологического Развития Минобрнауки**
- **Готовые к рискам частные фонды, заинтересованные в «науке о жизни»:**
 - **Биофонд РВК**
 - **Bioprocess Capital Partners**
 - **Capman**
 - **Maxwell Biotech**
 - **Minerva Capital Partners**
- **Бизнес-акселераторы: Farminers, DG Fast Lane, Главстарт...**



Насущные вопросы инвестора

Инвестиционный менеджер (например, венчурного фонда) должен для каждого проекта безошибочно определить:

- Существует ли рыночная перспектива
- Достижима ли поставленная в проекте Цель
- Отвечает ли выбранная бизнес-модель Цели проекта (какие задачи поставлены и решаются)
- Может ли эта команда проекта достигнуть выбранной Цели при имеющемся руководстве
- Вызывает ли доверие финансовый прогноз
- Обоснован ли размер запрашиваемых инвестиций
- Является ли уровень оценки проекта приемлемым для начала дискуссии по цене

Нужно быть готовым к обсуждению на достойном таком подходе уровне!



Поиск инвестиций: почему сложно?

Российский Предприниматель	Профессиональный Инвестор
Искренне верит, что его проект уникален	Видел несколько похожих проектов в течение года, часть из них - вчера
Не делал бизнес-планов, прогнозирует финансы интуитивно	Анализирует инвестиционные запросы и финансовые прогнозы каждый день
Затрудняется при формулировке долгосрочной стратегии	Учился декомпозиции дерева целей в университете
Привлекает инвестиции в первый раз (редко – второй)	Инвестировал лично десятки раз, изучил сотни кейсов
Не владеет международными стандартами фин.учета, не нанимает консультантов	Квалифицированный финансист
Уверен, что для успеха достаточно 300 млн. рублей и 1.5 года работы	Видит, что развитие проекта потребует около 40 млн. долларов на 3-4 года

Принятая точка зрения – выручают бизнес-план и хорошая презентация!



РАБОТА БУДУЩЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ «ДО ДЕНЕГ»

Что необходимо проделать, чтобы не потратить свое время впустую, обращаясь к Инвесторам?



Шаг 1: конкурентное позиционирование

- **Насколько нова Ваша инновация:**
 - Есть ли научная (другая?) новизна в Вашей идее (методе, средстве и пр.)? Какие новые возможности вы создаете? Для кого все это (люди) или для чего (процессы)?
 - Конкурентный анализ: что в этой области сделано в России и за рубежом? Прямая и вытесняющая конкуренция.
 - Возможна ли охрана авторских прав? Продукт или ноу-хау?
- **Результаты - зачем это рынку:**
 - Какая проблема (не)решается менее успешно без Вашего препарата/прибора/метода?
 - Какой метод диагностики / профилактики/ лечения может измениться или появиться?
 - Создано новое средство (препарат) или изменены свойства существующих?
 - Лечить быстрее и/или эффективнее... Кого, сколько, как часто?

Какую проблему рынка решает Ваш проект, в чем состоят качественные изменения?



Шаг 2: особенности применения

- **Уникальное торговое предложение:**
 - Вы создали прибор (препарат, методику, диагностический комплекс...), отличающийся тем...
- **Что изменяется в традиционных областях:**
 - Косвенные эффекты применения, например: ускорение сроков реабилитации, снижение заболеваемости, увеличение средней продолжительности жизни, снижение инвалидности (летальности?)...
- **Прямая эффективность применения в РФ, Европе, Мире:**
 - Что станет дешевле/лучше? Кто захочет купить права?
 - Сколько упаковок можно продать в месяц, в год? Лицензии?
 - Сколько приборов потребуется клиникам? По какой цене?
 - Новые типы диагностики/профилактики – кому передать?
 - Лечить быстрее... За что, сколько, как часто заплатят?

Какие количественные изменения могут произойти в случае применения?



Шаг 3: стратегическая цель проекта

- **Стратегическая цель должна быть понятной, достижимой и обладать формальными критериями успеха, например (из разных проектов):**
 - Добиться оборота 300 млн. рублей в год при поставках новых перевязочных средств в России, заключить по крайней мере 3 дистрибуторских контракта за рубежом
 - Провести регистрацию препарата с показаниями к применению (лечение гриппа и ОРВИ) в 5 крупнейших странах ЕС, заключить контракт на поставки препарата с одной из крупных европейских фармацевтических компаний
 - Достигнуть оборота 100 млн. рублей в год, при норме прибыльности не ниже 15%, не позже, чем через 2 года после начала инвестиций
- **Какие взаимосвязанные задачи необходимо решить, чтобы обеспечить достижение цели?**



Шаг 4: задачи проекта

- Каждая задача должна обладать определенными сроками, критерием успеха, контрольными точками, **достаточным бюджетом** и менеджером, способным выполнить координацию работ в рамках выделенных сроков и бюджета, например (из разных проектов):
 1. Разработка технологии получения препарата в опытно-промышленных масштабах
 2. Получение необходимых сертификатов и разрешений на целевом рынке
 3. Прямой маркетинг проекта среди крупных фармацевтических компаний, действующих на целевом рынке
 4. Создание прототипа диагностического прибора и набора реактивов
 5. Организация и проведения рекламно-маркетинговой компании среди населения на целевом рынке

Бюджет достижения Цели складывается из бюджетов отдельных задач проекта! Этим же определяются сроки и желаемый объем инвестиций.



ШАГ ЗА ШАГОМ - К БИЗНЕС-ПЛАНУ ПРОЕКТА

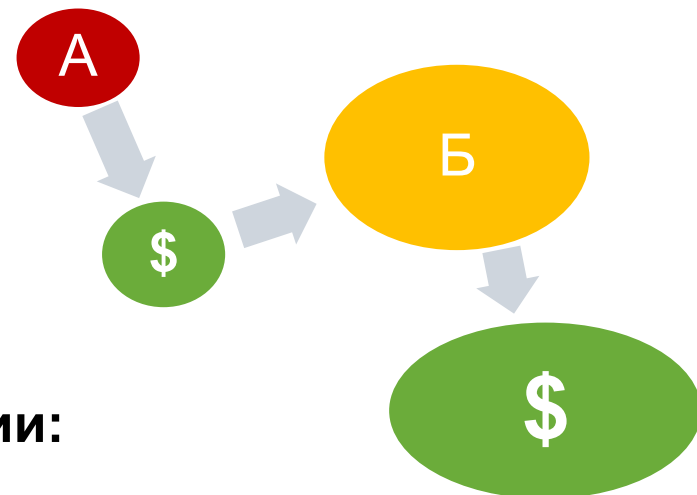
**Бизнес-план не догма, а наиболее полный вид документа,
обосновывающего запрос инвестиций**



Триединая основа бизнес-плана

1. Замысел / идея (elevator pitch):

- Хотим перевести А в состояние Б, что приведет к таким-то результатам и потребует таких-то затрат



2. Механизм реализации:

- Обоснование достижимости Цели проекта, выделение задач, детализация способов, оценка ресурсов, управление рисками, персонал и мотивация

3. Финансовая модель:

- Связь финансовых результатов проекта с 1 и 2, прогноз на 3-5 лет вперед, оптимистический и консервативный варианты, расчет основных показателей

Прогноз Доходности по годам		
Затраты год 1	Затраты год 2	Затраты год 3



ГОТОВИМ ПРЕЗЕНТАЦИЮ ПРОЕКТА

Готовим долго... излагаем за 3 минуты!

Примечание: большинство отвергнутых презентаций инвестиционных проектов включало более 20 слайдов, плотно заполненных текстом.



Презентация – не панацея! Пример 1:



- Предприниматель хорошо и много говорил о своем новом методе лечения псориаза (амилоидоза...) с друзьями
- Но презентация Инвестору показала: не понятно, как это можно применять на живых пациентах
- ...позвали Консультантов – они сделали красивый бизнес-план и понятную НЕ-медику презентацию!
- Очень жаль, что заключение привлеченных Инвестором экспертов оказалось негативным по самой сути предложенного метода!

Презентация не должна быть лучше самого проекта!



...аудитория должна Вас понимать!

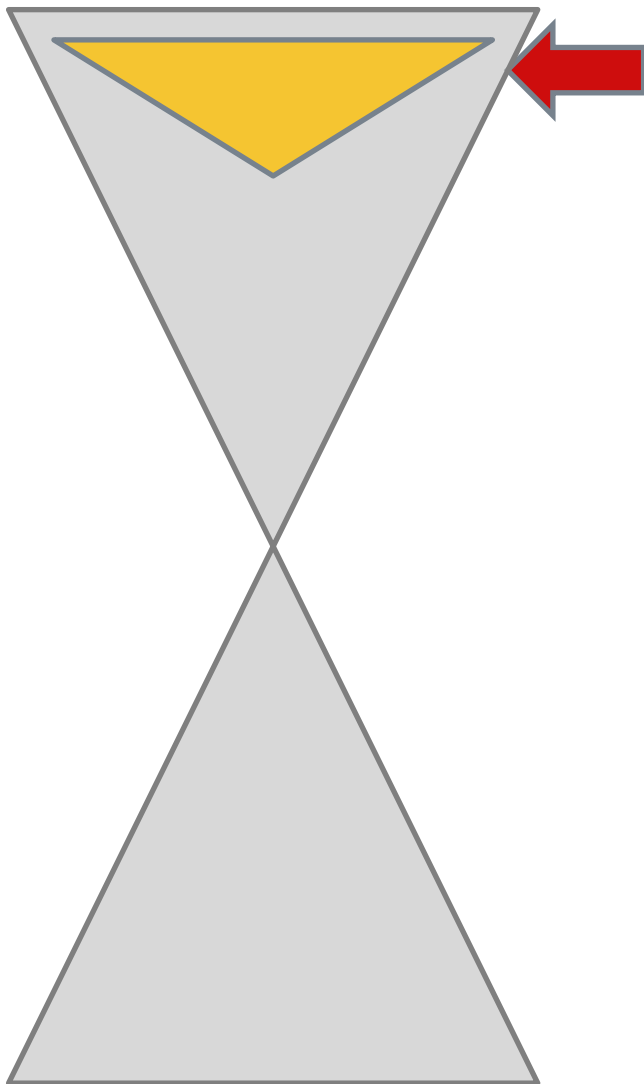
Пример 2:

Что именно предложили ученые?

- Нам нужно \$5000 чтобы создать установку, которая сможет выделять рибулозо-бифосфат-карбоксилазу / оксигеназу - ключевой фермент восстановительного пентозофосфатного цикла ассимиляции углерода при автотрофии
- Способ открыт в 1954 г. в клетках хлореллы и в листьях шпината одновременно в лабораториях М.Кэлвина и Б.Хореккера.
- Деньги получил Кэлвин. В последствии М.Кэлвину была присуждена Нобелевская премия
- М.Кэлвин умел хорошо делать презентации?
- **Нет, он выбрал правильную аудиторию!**



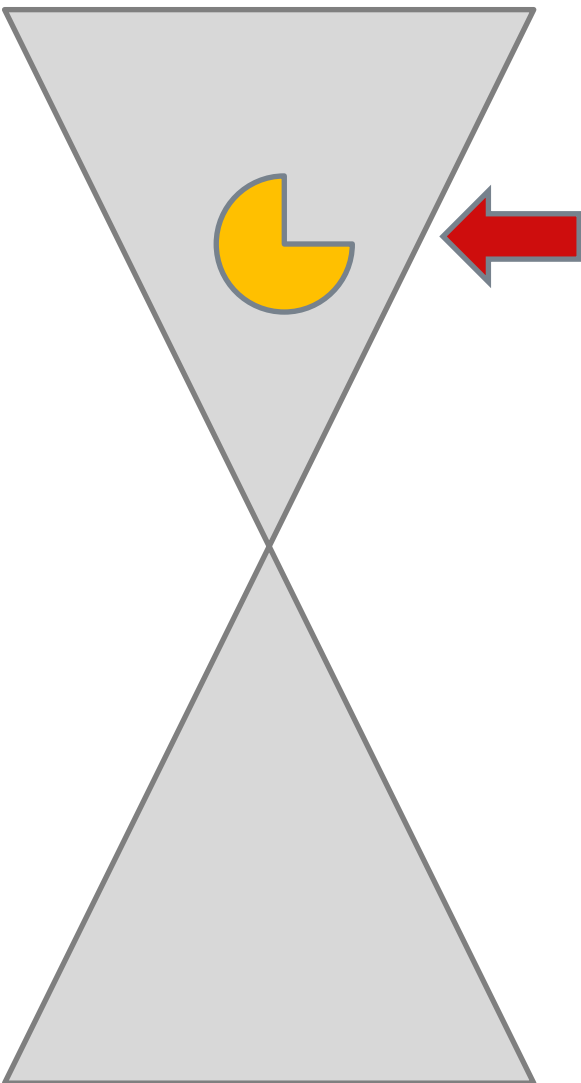
Шаг 1: Определите целевой рынок



- Какой рынок (область, дисциплина, способ применения, технология...) является предметом внимания
- Что и кем уже делалось в мире в этой области («как у них»), кто сейчас компании-лидеры (Ваши сверх-конкуренты)
- Существует ли аналогичный сектор рынка в Вашем целевом рыночном сегменте («как у нас»), чем он отличается от мирового
- **Важно: анализ рынка – первая проверка компетентности!**



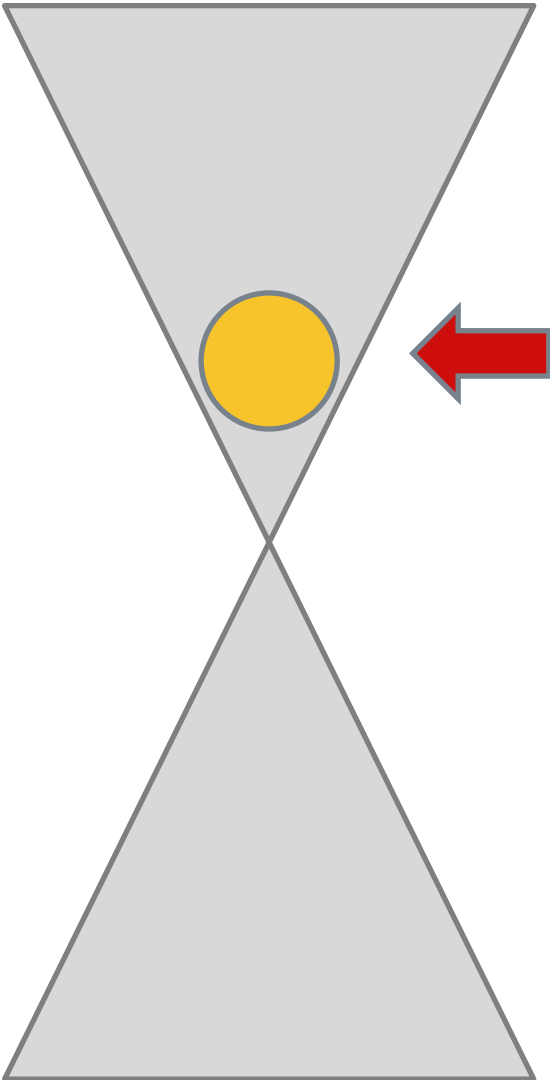
Шаг 2: Поставьте проблему



- Особенности и возможности на Вашем сегменте рынка
- Что делают (или не делают) Ваши конкуренты, аналоги и заменители
- Кому это нужно (не нужно) или чего хотят (не хотят) потребители
- *В чем проблема потребителей и в чем состоят Ваши скрытые возможности: **определите окно возможностей***
- **Важно: выделить именно ту проблему, которую Вы умеете успешно решать - значит указать направление главного прорыва в вашем проекте**



Шаг 3: Дайте свое решение

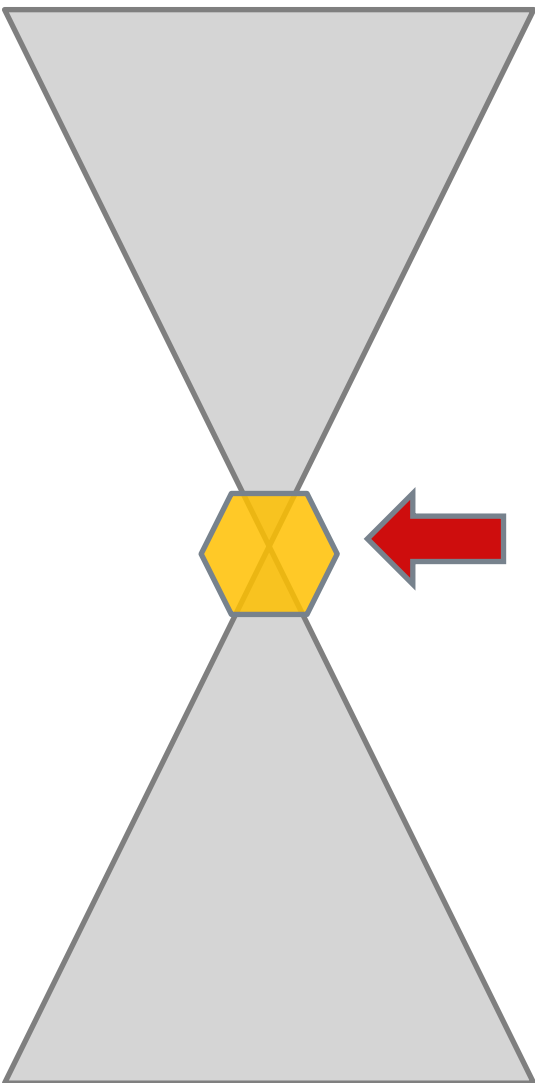


- С чего мы начинали, что мы делали (более, чем кратко), или сразу:
- ...как мы решаем поставленную проблему (как используем окно возможностей / осуществляем прорыв)
- Определение нашего решения («велосипед, отличающийся тем, что...»)*
- Хорошее место для рисунка: пусть все запомнят Ваше решение!
- **Важно: изложенное выше решение должно быть простым и понятным**

* именно эта часть может стать «лифтовым наскоком»: elevator pitch



Шаг 4: Позиционируйте это по сравнению



- **Конкурентные преимущества - наше решение ЛУЧШЕ всех, 3-5 основных показателей:**
 - Качественно («только мы делаем...», «до нас никто не делал...»)
 - Количественно (мы быстрее, дешевле, больше...)
 - ...
- Отдельно: про таблицу, как врага и друга; про диаграмму, как друга и врага
- Кто мы (представьте ключевых членов команды)*, кому принадлежит наше решение, как мы организованы
- **Важно: конкурентные преимущества нужно определить так, чтобы вы могли (при необходимости) передать их на словах**

* в России часто выносятся в конец презентации



Шаг 5: Укажите стратегическую цель

- Наша Цель – это достижение А, при условиях Б и В (объяснить в терминах «сколько и когда»)
- Укажите основные критерии достижения Цели (например: время, доля рынка, деньги)
- Добейтесь баланса восприятия:
 - Правдоподобие должно сохраниться
 - Амбициозность не должна исчезнуть
- **Важно: дать привлекательную цель, измеримые и понятные критерии успеха**



Шаг 6: Определите тактические задачи

- Перечень задач, параллельное решение которых обеспечит достижение цели (почти типовые, выбирайте):
 - Продолжающаяся разработка
 - Развитие инфраструктуры
 - Создание системы сбыта
 - Разработка и исполнение программы маркетинга
 - Развитие корпоративного управления
 - ... <подставьте свои значения>

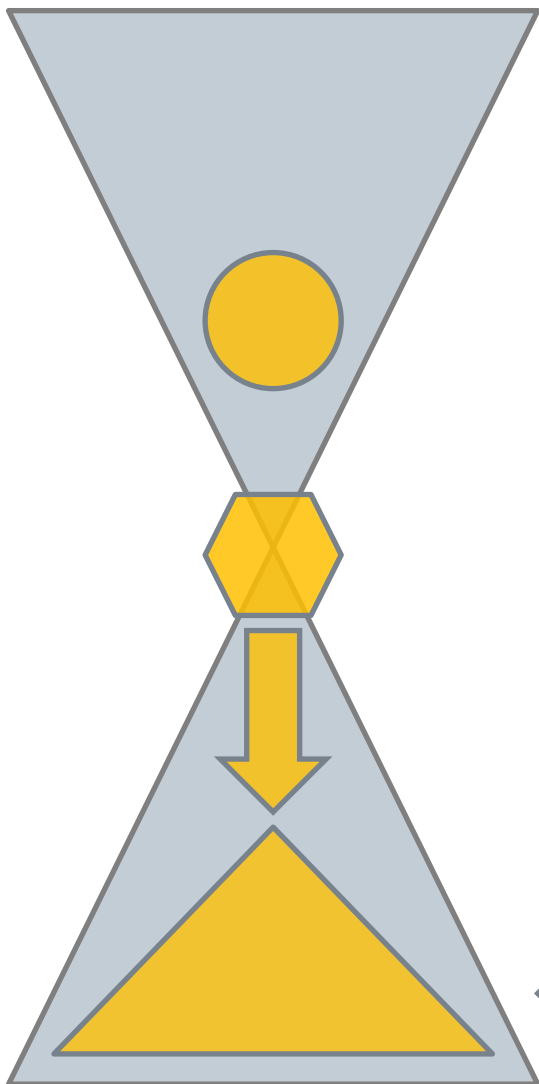
- **Важно: каждая задача – проект, у которого есть свои критерии успеха, контрольные точки, бюджет и менеджмент**



Шаг 7: Дайте обоснование прогнозов



- Финансовый прогноз – доказательство Вашей серьезности и...
- ...обоснование объема инвестиций!
- Рассмотрите консервативный и оптимистический сценарии
- Денег инвестора должно хватить до одного из трех моментов (по нарастанию привлекательности):
 - Достижение точки безубыточности
 - Достижение Цели
 - Появление нового инвестора
- Важно: **высказать гипотезу о будущих покупателях бизнеса** (оценить перспективы выхода)
- Цель – весь Мир? И целого Мира – мало!



ГОТОВИТЬ ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРЕЗЕНТАЦИЮ: КАК?

1. Тщательно продумать свойства аудитории и учесть их
2. Поставить проблему так, чтобы Вы могли ее решить
3. Предложить понятное решение
4. Позиционировать свое решение: объяснить конкурентные преимущества
5. Выбрать привлекательную Цель
6. Определить задачи, решение которых приводит к достижению Цели
7. Запросить инвестиций. Ровно столько, сколько понадобится для решения всех Задач и, как следствие, для достижения Цели
8. Составить убедительный прогноз



Стопка слайдов: сколько их нужно?

1. Проблема рынка и наше решение

2. Конкуренция и наши преимущества

3. Стратегическая цель, задачи

4. Запрос ресурсов

5. Финансовый прогноз

6. Команда проекта

Помните про Аудиторию!



Состав инвестиционной документации

На всякий случай, наша рекомендация:

- **Краткое резюме проекта** – три абзаца
- **Инвестиционный запрос** – от одной страницы
- **Финансовый прогноз** – подробно
- **Инвестиционная презентация** – всего несколько слайдов
- **Бизнес-план** – по запросу

- **Во многих случаях, инвестиционный менеджер поймет перспективность проекта по изложению на одной странице! Часто – по первым пяти минутам общения с лидером проекта**



Венчурный бизнес: хорошее начало

Хотя масштаб бизнеса может затруднить или предотвратить следование наилучшим известным практикам, все же следует:

- Заранее учитывать интересы и риски инвесторов
- Опирается на треугольник корпоративной стоимости: люди, финансы, управление
- Смотреть на 5-7 лет вперед: стратегия должна быть сформулирована и донесена до «команды»
- Структура управления должна соответствовать целям проекта
- Требовать от сотрудников реального, а от себя – «идеального»:

«Мы не маленькая фирма с большими планами, а крупная компания в стадии становления!»



Это не занудство! Это опыт...

- Стратегической цели проекта должна быть поставлена в соответствие совокупность взаимосвязанных задач, решение которых обеспечивает достижение этой цели
- Для каждой задачи должны быть определены критерии достижения успеха, контрольные точки, выделены ресурсы и определен менеджер
- Думайте глобально, действуйте локально
- Позиционируйте это... особенно – контрпозиционируйте!
- Memento mori – подумайте о выходе инвестора!

...и тогда, по крайней мере, вы сможете сделать хорошую презентацию!





Управление качеством. Оптимизация бизнес-процессов. Управление стоимостью. Слияния и поглощения.

**Спасибо за
внимание!**

Зотов Андрей Юрьевич
Управляющий Партнер
Azotov@adj.ru
Office : +7 (495) 978 9213
Mobile: +7 (985) 762 4126
ADJ Consulting

