



Инвестиционный консалтинг. Технологии развития
бизнеса. Слияния и поглощения. Оценка бизнеса.

СОЗДАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Убедительно излагаем гипотезу о развитии своего бизнеса

Москва
2018

Андрей Зотов
Управляющий Партнер
ADJ Consulting

Предприниматель и инвестор: как работать вместе?

Каждый преодолевает свою долю барьеров

Предпосылки позитивного решения Инвестора

- Бизнес-идея (метод производства, технология, продукт или услуга) понятна инвестору
- Стратегия компании понятна, цели достижимы
- Личные качества предпринимателя-лидера создают уверенность в успехе
- Управление бизнесом построено логично, бизнес-процессы определены или, хотя бы, де-факто работают
- Сотрудники мотивированы, понимают и разделяют общие цели бизнеса
- Учет построен так, что текущие результаты объяснимы, а перспектива видна на 3 – 5 лет вперед
- Существует более одной разумной возможности выхода из бизнеса, а хотя бы часть из них - выгодные

Первая встреча

Углубленный анализ



Решение Инвестора строится на доверии и экспертизе

Необходимые условия для Инвестора

- Вызывающий доверие лидер проекта
- Понятная модель бизнеса
- Прозрачная финансовая картина, правдоподобный прогноз
- Приемлемый **для инвестора** уровень оценки



И будет Вам счастье?
Ах, если бы!

Риски и опасения Предпринимателя

- Неприятие оценки стоимости бизнеса
- Опасение утраты контроля над проектом
- Желание НЕ раскрывать свои неудачи и недостатки
- Нежелание формулировать и обосновывать стратегию
- Неумение работать в коллегиальных органах управления
- Высокие накладные расходы на привлечение капитала и взаимоотношения с инвесторами (жалко времени!)
- Недоверие и непонимание стратегии инвестора (что у них на уме?)
- Сложность корпоративного управления по международным стандартам (зачем все это, мы и так хорошие!)
- Шанс потери прибыльности при прозрачном финансовом учете



В основном, психологические барьеры: видим новые трудности, боимся перемен!

Риски и опасения Инвестора

Выдержки из отчетов о бизнес-аудите (due diligence):

- Не учтены макроэкономические факторы
- Позиционирование неоднозначное, отсутствует анализ конкурентов
- Коллегиальные органы управления не сформированы
- Прогноз потенциального сбыта не обоснован
- Пакет разрешительной документации не полон, отсутствуют необходимые лицензии и сертификаты
- Запрошенный объем инвестиций превышает затраты на создание аналогичного бизнеса
- Не определены перспективы выхода инвесторов, IRR ниже ожиданий
- Права собственности раздроблены, находятся в непривлекательной для Фонда юрисдикции
- Не раскрыты драйверы ускорения после выхода на массовый рынок
- Финансовый учет не прозрачен, инвестиции в создание МСФО - совместимой управленческой отчетности не запланированы
- Мотивация топ-менеджмента не ориентирована на рост капитализации



В основном, формальные выводы: технический анализ рынка и изучение свойств самого бизнеса

Инвестор: проблема ресурсов



Занятость в течение рабочего дня	Доля времени*
Переговоры с Предпринимателями	22%
Обсуждение проектов с коллегами	20%
Разработка или проверка документации	12%
Работа в коллегиальных органах (ИК, Правление или Совет Директоров и пр.)	10%
Участие в отраслевых и инновационных семинарах и конференциях	6%
Коммуникации (почта, соцсети, Скайп, телефон)	19%
Деловые поездки внутри города	13%
Командировки	8%
Неизбежные формы жизнедеятельности	10%
Итого:	120%

* Опрос ADJ 2011, пересчет из квартального фонда времени на условный десятичасовой рабочий день

Разрыв квалификаций

Предприниматель	Директор по инвестициям
Искренне верит, что его проект уникален	Видел несколько похожих проектов вчера
Не имеет опыта бизнес-планирования, все решения принимает здесь и сейчас	Анализирует бизнес-планы каждый день
Затрудняется с прогнозом на 3 года вперед	Учился декомпозиции дерева целей в университете, планирует на 5 лет и более
Спорит со своими партнерами на встрече с инвестором	Уверен, что успех бывает командным
Привлекает инвестиции в первый раз (редко – второй, еще реже - третий)	Инвестировал лично десятки раз, изучил сотни кейсов
Не владеет международными стандартами фин. учета, не доверяет финансовым консультантам	Квалифицированный финансист
Уверен, что для успеха достаточно 300 млн рублей и 1.5 года работы	Видит, что развитие проекта потребует около 50 млн долларов на 3-4 года



Достижение гармонии: проблема не только деловая, но и коммуникационная

Создать ощущение гармонии, как?

- Компания имеет (доведенную до сотрудников) стратегию, которая:
 - *задает долгосрочную цель и критерии ее достижения;*
 - *ставит тактические задачи, решение которых обеспечивает достижение цели;*
 - *определяет источники необходимых ресурсов,*

*...и при этом обеспечивает **рост стоимости бизнеса.***
- Акционеры имеют достаточные механизмы контроля и управления, чтобы участвовать в обсуждении стратегии и вести учет результатов деятельностью топ-менеджмента (включая его подбор, расстановку и мотивацию)
- Топ-менеджмент имеет достаточные полномочия для определения и исполнения стратегии, не имеет конфликтов интересов, вытекающих из прав собственности, а система мотивации гармонизирована со стратегией компании

Разумный минимализм успешной презентации

«Дайте мне час, и я объясню Вам все!» – «Хорошо, у Вас есть три минуты!»

Аудитория должна Вас понимать!

Вопрос: что именно предложили ученые?

- Цитируем: “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 правильно выбрал текст своего запроса с учетом целевой аудитории!

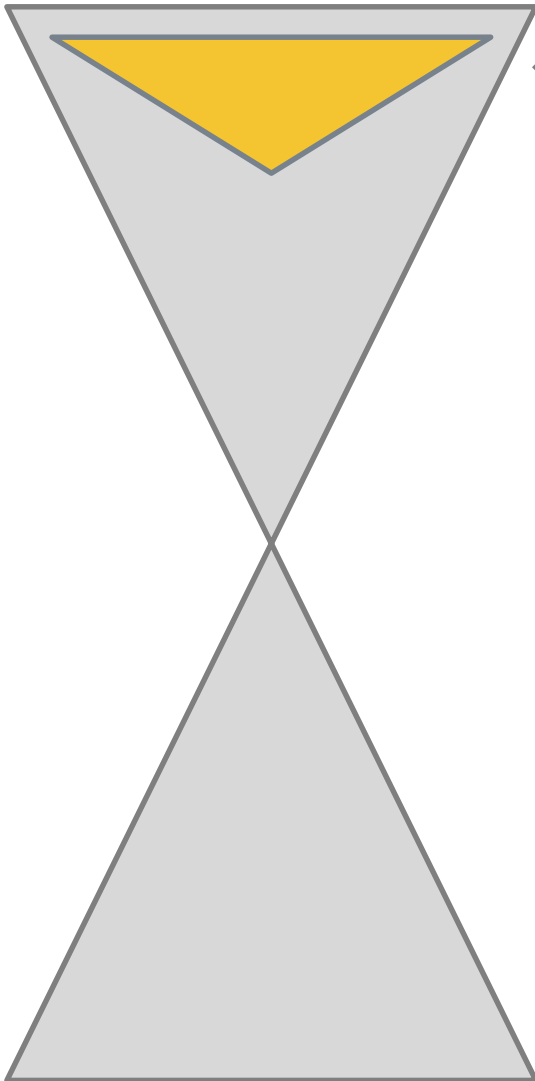
Ваша аудитория в инвестиционном фонде



Рассказ о проекте: с удовольствием о главном

...движение от общего к частному и обратно

Шаг 1: Определите целевой рынок

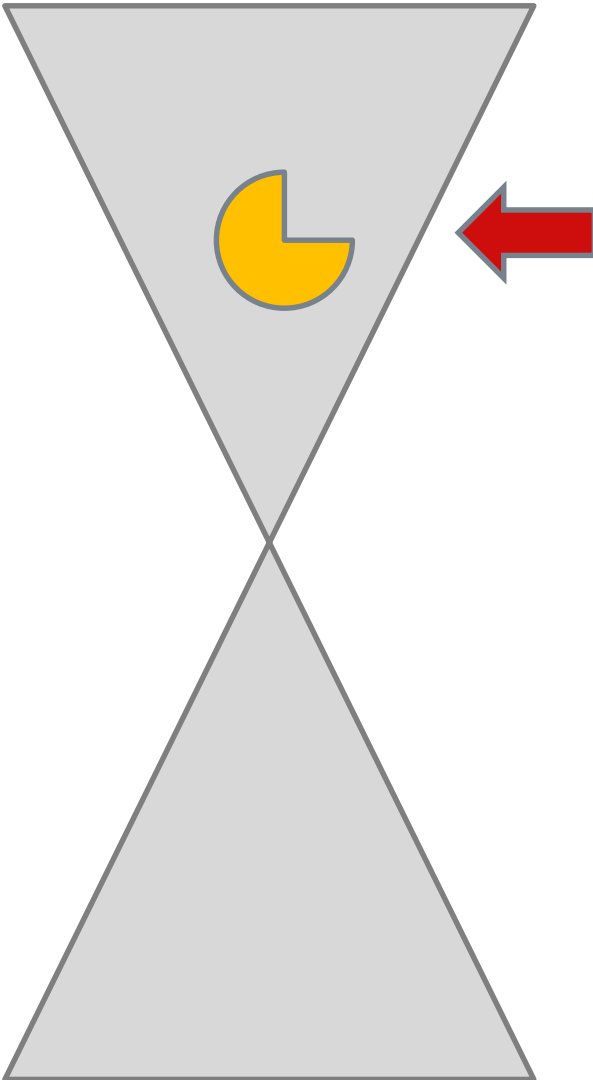


- Выделите свой сектор рынка (область, дисциплина, способ применения, технология...)
- Что и кем уже делалось в мире в этой области («как у них»), кто сейчас компании-лидеры (Ваши сверх-конкуренты)
- Существует ли аналогичный сектор на местном рынке («как у нас»), чем он отличается от мирового
- Как макроэкономика влияет на риски ведения бизнеса в этом секторе



Анализ рынка – проверка вашей компетентности. Внимательней!

Шаг 2: Поставьте проблему

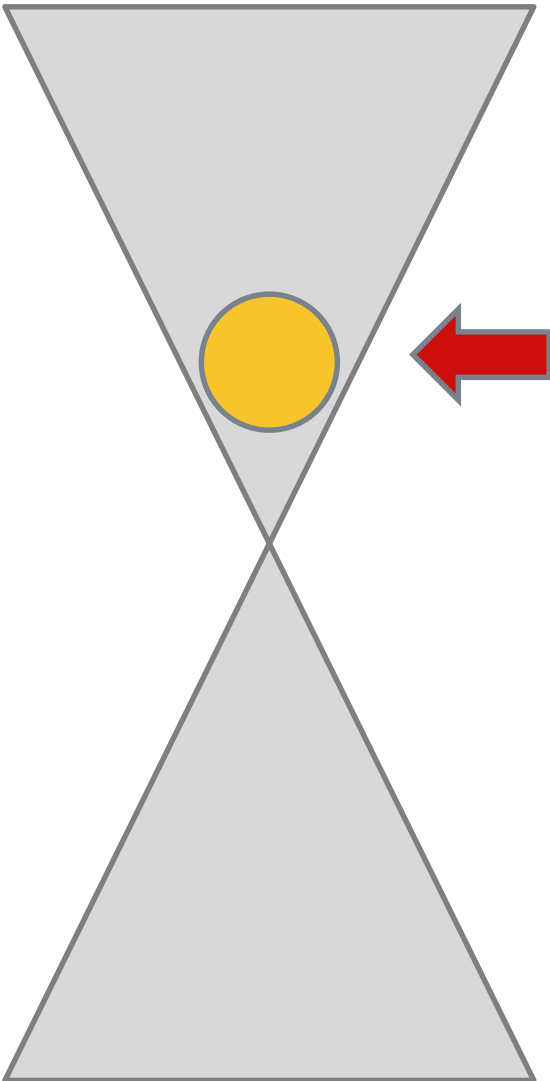


- Что сдерживает развитие выбранного сегмента рынка?
- Что Ваши конкуренты, аналоги и заменители делают не совсем хорошо (или не делают вовсе), кому это нужно (не нужно) или чего хотят (не хотят) потребители
- В чем проблема потребителей (с учетом Ваших будущих преимуществ):
определите окно возможностей



Выделить ту проблему, которую Вы успешно решаете, направление своего главного прорыва

Шаг 3: Дайте свое решение



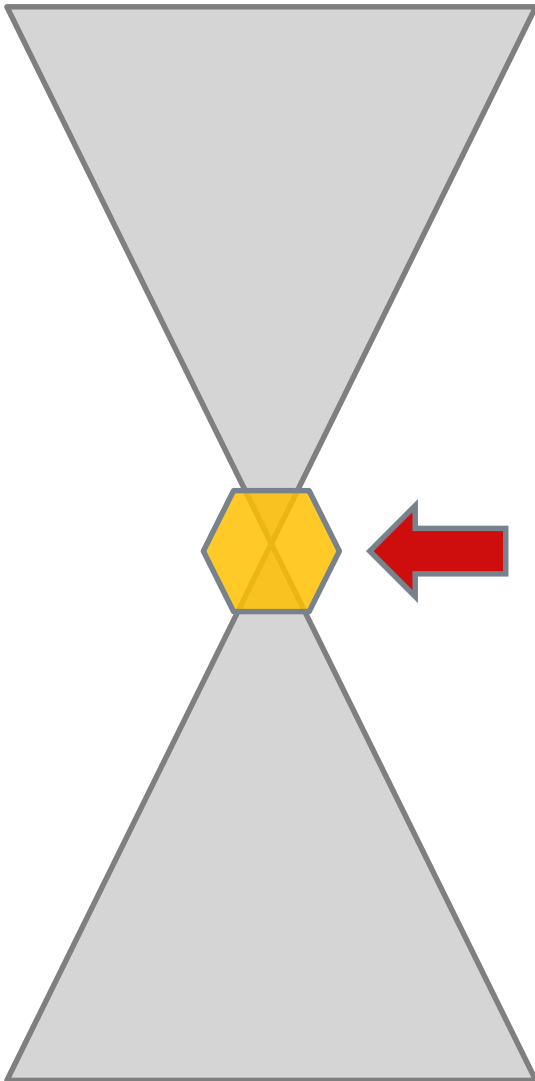
- Как Вы решаете поставленную проблему
- Определение решения («метод транспортировки сыпучих грузов, отличающийся тем, что...», «установка крекинга нефти, не требующая...», «программный комплекс, способный...»)*
- *Хорошее место для рисунка: пусть все запомнят Ваше решение!*
- С чего Вы начинали, что делали, для того чтобы решить проблему (R&D, эксперименты, внедрения и проч.)



Предлагаемое решение должно быть простым и понятным

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

Шаг 4: Позиционируйте по сравнению




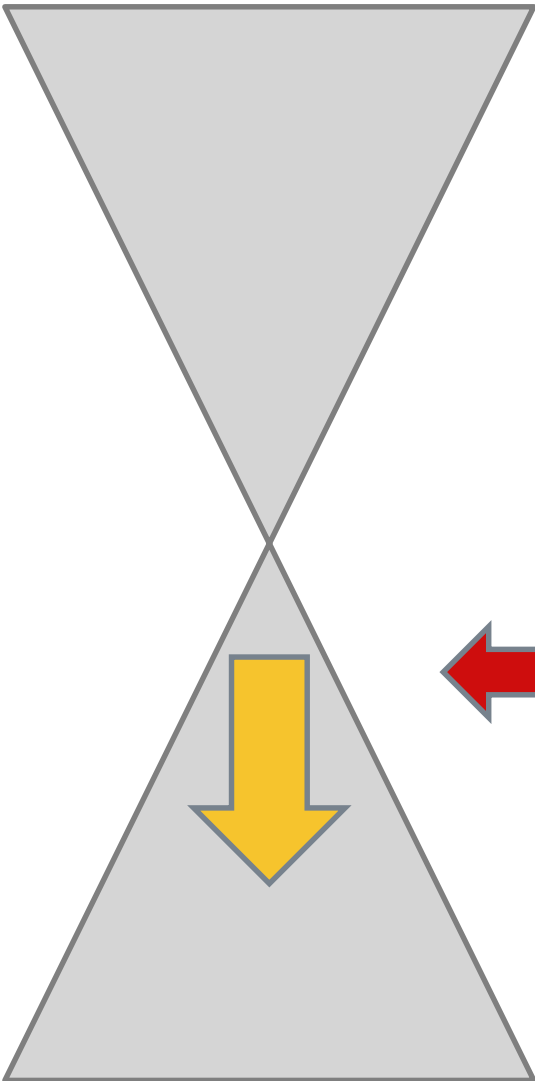
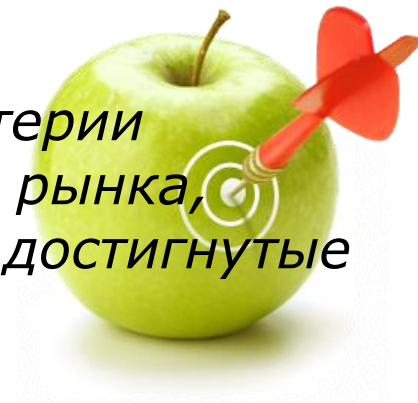
- Конкурентные преимущества – объяснить, почему Ваша компания лучше всех (дайте 3-5 основных причин):
 - Качественно («У нас выше % выхода...», «КПД нашего продукта превышает 90%...»)
 - Количественно (быстрее, дешевле, больше...)
- *Таблица и диаграмма могут быть и другом, и врагом*
- Команда (ключевые фигуры)*,
- Владельцы (имущественные, авторские и смежные права: как вы построены)



Конкурентные преимущества нужно уметь раскрывать на словах

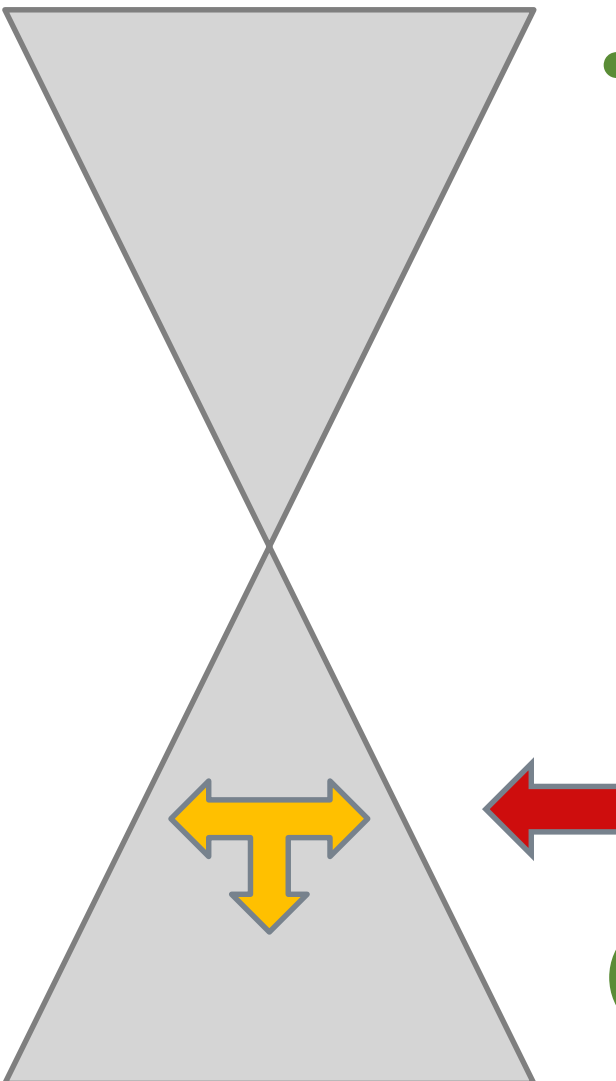
Шаг 5: Укажите стратегическую цель

- «Наша Цель – это достижение А за срок Б, при условиях В» (в терминах «сколько и когда»)
- *Используйте измеримые критерии достижения, например: доля рынка, выручка, размер аудитории, достигнутые в таком-то году*
- Добейтесь баланса:
 - Правдоподобие должно сохраниться
 - Амбициозность не должна исчезнуть
-  Дать привлекательную цель, понятные критерии успеха, обозримые сроки



Шаг 6: Определите тактические задачи

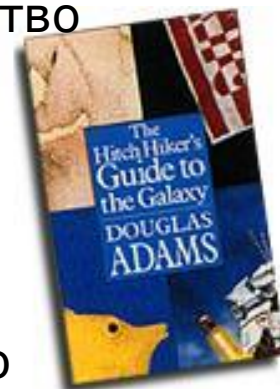
- Перечень задач, параллельное решение которых обеспечит достижение Цели. Например:
 - Продолжающаяся разработка
 - Развитие технической инфраструктуры
 - Расширение системы сбыта на весь целевой рынок
 - Осуществление новой программы маркетинга
 - Развитие корпоративного управления
 - ...



Каждая задача – отдельный проект, с критериями успеха, контрольными точками, бюджетом и менеджментом



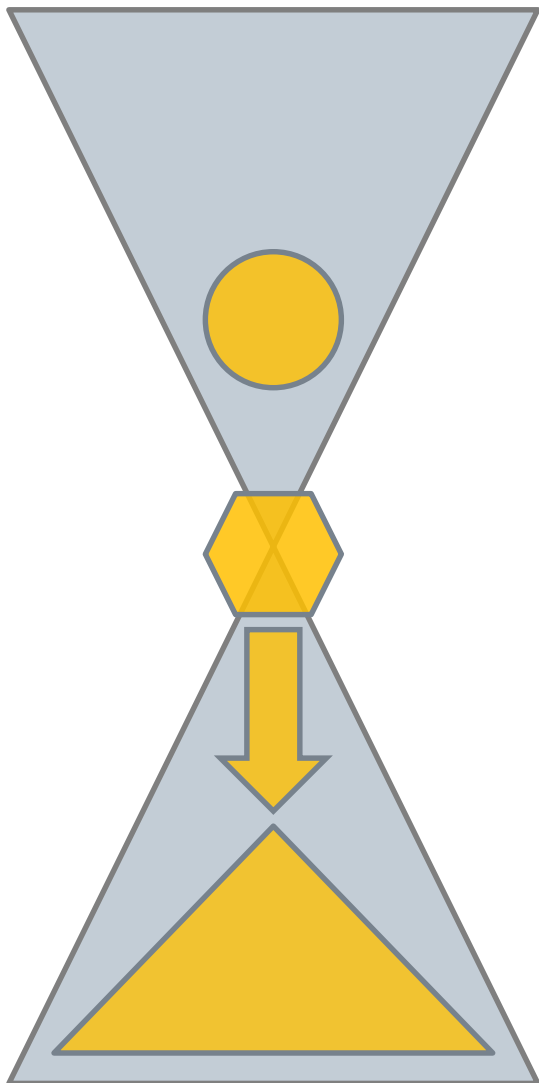
Шаг 7: Дайте обоснованный прогноз



- Финансовый прогноз – доказательство Вашей серьезности и обоснование размера 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



1. Дайте гипотезу о будущих покупателях бизнеса (это шанс выхода для инвестора)
2. Ваша цель – весь Мир? Покажите это!



Инвестиционная презентация: как?

1. Изучить и учесть свойства аудитории (инвестора)
2. Поставить проблему так, чтобы инвестор ее легко понял, а Вы могли ее решить
3. Предложить понятное решение
4. Позиционировать свое решение: объяснить конкурентные преимущества
5. Задать привлекательную для инвестора Цель
6. Определить задачи, решение которых приведет к достижению Цели
7. Составить убедительный финансовый прогноз
8. Запросить инвестиций. Ровно столько, сколько понадобится для решения всех Задач и, как следствие, для достижения Цели

Инвестиционная презентация: сколько?



Размер «колоды» не должен поражать воображение

1. Проблема рынка

2. Наше решение

3. Чем мы лучше всех

4. Стратегическая цель и задачи

5. Финансовый прогноз

6. Запрос ресурсов

Помните про Аудиторию!

Питч – это не презентация

- «Pitch is like onion. It's layered...» - если Вы сумели заинтересовать аудиторию, готовьтесь к новым вопросам
- Объем питча определяется задачей:



Задача питча	Объем (время и текст)
Заявить тему и попросить время/встречу	15-20 секунд: один абзац
Объяснить конкурентные преимущества	30 секунд - 1 минута: полстраницы
Раскрыть стратегию и обосновать объем инвестиций	3-5 минут: в размере тизера (примерно 2 страницы)
Доказать адекватность проекта и команды	5-20 минут: это настоящая презентация компании



Готовить текст заранее, знать целевую аудиторию, быть готовым выступить в любой момент

Стартующим и растущим бизнесам:

Не бойтесь делать ошибки – но каждый раз новые. Для этого:

- ...экономьте силы и учитесь на чужих ошибках. Знание опыта других компаний - большая ценность
- В малых проектах операционные риски всегда высоки: сразу выбирайте амбициозные стратегические цели
- Разбивайте цель на задачи, которые можно решить
- Изучайте инвесторов ДО начала переговоров с ними: понять мотивацию = успешно найти компромисс
- Инвестиционные деньги – средство, а не цель, их нужно привлекать не больше, чем необходимо
- Смело используйте чужой опыт: работать с консультантами полезно и престижно



В сделке с инвестором, как правило, выигрывает бизнес!



Инвестиционный консалтинг. Технологии развития
бизнеса. Слияния и поглощения. Оценка бизнеса.

Спасибо за внимание!

Зотов Андрей Юрьевич
Управляющий Партнер

azotov@adj.ru

+7 (495) 978 9213 офис

+7 (985) 762 4126 моб.

ADJ Consulting

WWW.ADJ.RU

ADJ: КТО МЫ И ЧТО МЫ

- Компания «ADJ Consulting» основана в 1998 г.
- Профессиональная сфера деятельности ADJ Consulting:
 - Инвестиционный консалтинг
 - Стратегия развития
 - Управление инновациями
 - Оценка стоимости
 - Слияния и поглощения
- В ADJ работают 3 партнера, 12 консультантов-аналитиков, более 20 экспертов, привлекаемых для реализации проектов в различных отраслях
- Компания аккредитована при IPOboard ММВБ, в 2011 году стала Венчурным Партнером Российской Венчурной компании (РВК), является членом Московской Ассоциации Предпринимателей, Московской Торгово-промышленной палаты
- ADJ выполнила свыше 250 успешных проектов, в том числе - в России, Казахстане, Украине, Чехии, Вьетнаме, Германии, Великобритании, Гонконге