



# Пути коммерциализации высоких технологий: основы 101

Эдуард Каналош,  
Инвестиционный директор  
11 ноября 2013 г.

## КАКИЕ ВОПРОСЫ МЫ ЗАТРОНЕМ?

1. Способы коммерциализации
2. Выбор способа коммерциализации
3. Влияние способа коммерциализации на бизнес-модель
4. Уникальные возможности компании-участника Сколково

## КАКИЕ СПОСОБЫ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕНЫ?

1. Продажа лицензии
2. Продажа компании
3. Выход на рынок

## Продажа лицензии

## ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ ЧТО ТАКОЕ ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ?

**Под продажей лицензии имеют ввиду продажу права на использование объектов интеллектуальной собственности**

Полная

Полностью лишает прав самостоятельного использования объекта лицензии и выдачи аналогичных лицензий другим лицам, а лицензиату разрешается использовать объект лицензии монопольно

Исключительная

Лицензиату разрешается использовать объект лицензии монопольно, но только на определенной территории.

Простая

Не лишает прав самостоятельного использования объекта лицензии и выдачи аналогичных лицензий другим лицам

## ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ КАКОВЫ ПРИМЕРЫ ПРОДАЖИ ЛИЦЕНЗИИ?

### Basic

1 февраля 1975 г. Билл Гейтс подписал лицензионное соглашение с компанией MITS (Altair), предоставив ей право на использование языка Basic в составе ПО для компьютера Altair. Свой первый год Майкрософт, в которой работало три человека, закончила с оборотом \$16,005.

### DOS

В 1980 г. Microsoft приобрела у Тима Патерсона лицензию на 86-DOS за \$50 тыс. и передала её IBM в декабре 1980 года, а в июле 1981 года, незадолго до выпуска IBM PC полностью выкупила права на 86-DOS, доплатив ещё \$80 тыс. DOS устанавливали на все оригинальные компьютеры IBM и их клоны.

---

**ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ  
НА КАКИХ ЭТАПАХ РАЗРАБОТКИ И.С. МОЖНО  
ЗАКЛЮЧАТЬ ЛИЦЕНЗИОННУЮ СДЕЛКУ?**

На всех!

## ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ КАК ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СТОИМОСТЬ ЛИЦЕНЗИИ?

Доходный  
подход

Текущая стоимость будущих прибылей

- Фактор 1: ожидаемая прибыль от внедрения интеллектуальной собственности на рынок
- Фактор 2: минимум стоимости определяется минимальной ставкой прибыльности инвесторов со стороны продавца
- Фактор 3: максимум стоимости определяется минимальной ставкой прибыльности покупателя
- Фактор 4: структура сделки

Сравни-  
тельный

По стоимости схожих сделок

Затратны  
й

Сколько потратит покупатель на разработку такой же технологии

---

**ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ  
СТОИМОСТЬ «В ПЕРВОМ ПРИБЛИЖЕНИИ»**

Excel exercise: FCF model

---

**ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ  
СТОИМОСТЬ «ВО ВТОРОМ ПРИБЛИЖЕНИИ»**

Excel exercise: NPV

---

**ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ  
СТОИМОСТЬ «В ТРЕТЬЕМ ПРИБЛИЖЕНИИ»**

Excel exercise: rNPV

## ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ ВОПРОС «НА ЗАСЫПКУ»

Зависит ли справедливая стоимость интеллектуальной собственности от того, кто является **ПОКУПАТЕЛЕМ**?

Нет

Интеллектуальная собственность имеет единственную стоимость, которая не зависит от того, кто покупает лицензию

Да

Интеллектуальная собственность меняет свою стоимость (не цену! а именно стоимость!) в зависимости от того, кто покупает лицензию

## ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ ОТВЕТ НА ВОПРОС «НА ЗАСЫПКУ» 😊

Зависит ли справедливая стоимость интеллектуальной собственности от того, кто является **ПОКУПАТЕЛЕМ**?

Нет

~~Интеллектуальная собственность имеет единственную стоимость, которая не зависит от того, кто покупает лицензию~~

Да

Для разных покупателей rNPV разный!

- Повышение продаж
- Снижение расходов
- Дешевое финансирование
- «Мягкие» активы

## ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ КАКОВЫ ФАКТОРЫ ЛИЦЕНЗИОННОЙ СДЕЛКИ?

Роялти

Доля от дохода, получаемого от использования данной интеллектуальной собственности покупателем лицензии

Паушаль-  
ные плате

Паушальные = фиксированные платежи. Могут быть одномоментными или многотраншевыми.

Срок

Срок, в течение которого покупатель может использовать интеллектуальную собственность

Террито-  
рия

Территории, на которых покупатель может извлекать коммерческую выгоду от использования интеллектуальной собственности

Форма  
платежа

Денежные средства или поставки товара/услуги

Гарантии

Правовой статус патентов, их техническая применимость и коммерческая применимость, нарушений прав 3-й стороны и т.д., и т.п.

# ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ КАК ВСЕ ЭТИ ФАКТОРЫ СОЧЕТАЮТСЯ В РЕАЛЬНОЙ СДЕЛКЕ?

<p>Исключительная лицензия на весь мир, кроме стран СНГ</p>	<p>На срок 20 лет</p>	<p>С правом разработки собственной ИС на основе лицензионной ИС</p>	<p>100 тыс. долл. платеж в момент сделки</p>
<p>200 тыс долл платеж по завершении полевых испытаний</p>	<p>300 тыс долл платеж после первой продажи на рынке</p>	<p>3% роялти</p>	<p>Гарантии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- По правовому статусу патента</li> <li>- Нарушению прав 3-й стороны</li> </ul>

## ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ КАКОВЫ ТИПИЧНЫЕ РАЗМЕРЫ ЛИЦЕНЗИОННОЙ СДЕЛКИ В МИРЕ?

Средний размер лицензионной сделки

	Немедленная оплата, \$М	Промежуточная оплата, \$М	Роялти	ИТОГО (NPV, 18%) , \$М
ИКТ			6,1%	6,20
ЭЭ	0,88	1,37	5,3%	10,90
БМТ	3,00	12,00	8,7%	41,50
ЯТ			3,9%	3,10
КТ			12,1%	9,30
<b>Среднее</b>	<b>1,94</b>	<b>6,69</b>	<b>7,22%</b>	<b>14,20</b>

---

## **ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ ЧТО ДОЛЖНА УМЕТЬ КОМАНДА, ЧТОБЫ ПРОДАТЬ ЛИЦЕНЗИЮ?**

- Найти покупателя
- Презентовать технологию
- Структурировать сделку
- Отследить платежи

## ПРОДАЖА ЛИЦЕНЗИИ КАК НАЙТИ ПОКУПАТЕЛЯ?

### Посредник

- И.С. Инвестбанки: NewStock Capital, Inflexion Point
- Технологические Инвестбанки: Acacia, Epicenter IP Group, Investment Technology Group
- Патентные брокеры: IPInvestments Group, PatentBridge, Red Chalk Group, TAEUS
- Инвестбанки: Morgan Stanley, JPMorgan, Credit Suisse, Royal Bank of Scotland

### Стратегический инвестор

- Состоявшаяся компания, имеющая доступ к «вашим» потребителям с продуктом, который чем-то сходен с вашим

### Конкурент

- Компания, отставшая в разработке продукта или не сумевшая его разработать

## Продажа компании

## ПРОДАЖА КОМПАНИИ КАКОВЫ ПРИМЕРЫ ПРОДАЖИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ?

### Рейтинг наиболее значимых покупок технологических компаний

- PayPal приобретен компанией eBay в 2002 г. за \$1.5 млрд.
- YouTube приобретен компанией Google в 2006 г. за \$1.65 млрд.
- Android приобретен компанией Google в 2005 г. за \$0.05 млрд.  
22-месячный стартап без продаж и публичности
- Skype приобретен компанией Microsoft в 2005 г. за \$8.5 млрд.  
от компании eBay, которая приобрела его 2 годами раньше за \$2.5 млрд
- Instagram приобретен компанией Facebook в 2012 г. за \$1.0 млрд.

## ПРОДАЖА КОМПАНИИ В ЧЕМ ОТЛИЧИЯ ОТ ПРОДАЖИ ЛИЦЕНЗИИ?

Юриди-  
чески

- Продажа: переход собственности
- Лицензирование: предоставление права на использование

Команда

- Команда «идет на работу» к покупателю

Бизнес

- Покупатель принимает на себя все долги, осложнения, «подводные камни» и т.п.

Налоги

- Во многих странах мира налоговая система делает сделку приобретения компании гораздо менее выгодной, чем лицензионная сделка (напр. США)

## ПРОДАЖА КОМПАНИИ НЕ ОБ ЭТОМ ЛИ ЧАЩЕ ВСЕГО ИДЕТ РЕЧЬ?

Юриди-  
чески

- Продажа: переход собственности
- Лицензирование: предоставление прав использования

Команда

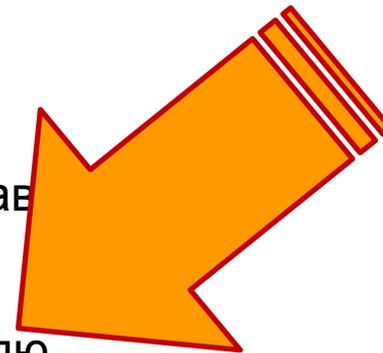
- Команда «идет на работу» к покупателю

Бизнес

- Покупатель принимает на себя все долги, осложнения, «подводные камни» и т.п.

Налоги

- Во многих странах мира налоговая система делает сделку приобретения компании гораздо менее выгодной, чем лицензионная сделка (напр. США)



## ПРОДАЖА КОМПАНИИ ВОПРОС «НА ЗАСЫПКУ»

Выше или ниже справедливая стоимость компании справедливой стоимости интеллектуальной собственности этой же компании?

Ниже

Справедливая стоимость компании ниже справедливой стоимости интеллектуальной собственности

Выше

Справедливая стоимость компании выше справедливой стоимости интеллектуальной собственности

## ПРОДАЖА КОМПАНИИ ОТВЕТ НА ВОПРОС «НА ЗАСЫПКУ» 😊

Выше или ниже справедливая стоимость компании справедливой стоимости интеллектуальной собственности этой же компании?

Ниже

- Долги, судебные иски, угрозы
  - Существующие обязательства
- Сложное структурирование сделки
- Сложности интеграции

Выше

- Сильная команда, разрабатывающая «слабую» технологию
- Сопутствующие вещественные и невещественные активы

## **ПРОДАЖА КОМПАНИИ ЧТО ДОЛЖНА УМЕТЬ КОМАНДА, ЧТОБЫ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ?**

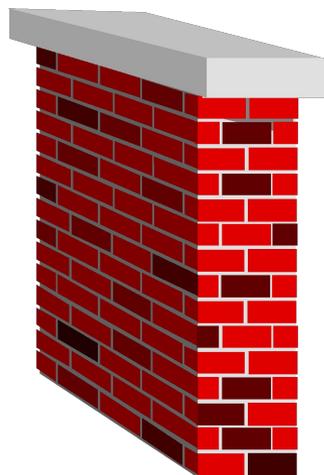
- Найти покупателя
- Презентовать технологию и компанию
- Структурировать сделку
- Быть готовой работать у покупателя

## ПРОДАЖА КОМПАНИИ КАК НАЙТИ ПОКУПАТЕЛЯ?

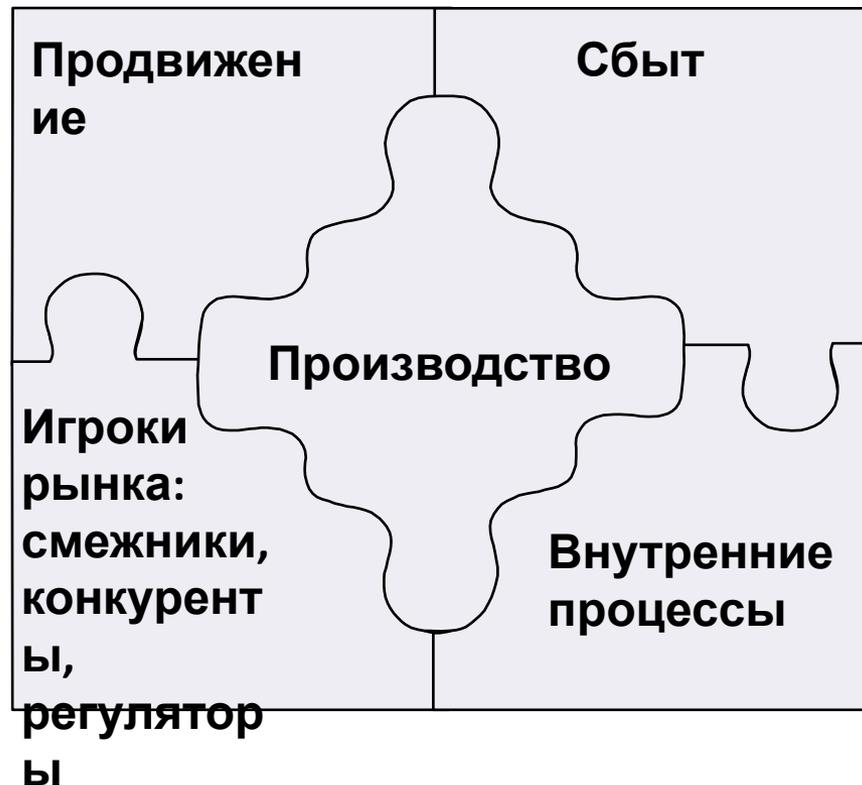
- Спросите себя, у кого бы вы хотели работать

## Самостоятельный выход на рынок

## ВЫХОД НА РЫНОК В ЧЕМ ОТЛИЧИЯ ОТ ПРОДАЖИ ЛИЦЕНЗИИ?



НИОКР закончен  
и больше не  
нужен



## ВЫХОД НА РЫНОК КАК СТРОИТЬ ПРОИЗВОДСТВО?

### Что нужно знать и уметь?

- Технологические процессы
- Производственное оборудование и оснащение
- Склад
- Стандартизация и метрология
- Информационные потоки
- Разрешительные и регуляторные документы

### Как облегчить себе жизнь?

- Довериться наемному руководителю производства
- Законтрактировать определенные этапы производства или весь производственный процесс

## ВЫХОД НА РЫНОК КАК СТРОИТЬ ПРОДВИЖЕНИЕ?

### Что нужно знать и уметь?

- Потребитель
- Бренд
- Позиционирование
- Формулировка продукта для потребителя/SKU
- Ценообразование и скидки
- Промоция ATL/BTL
- Информационное покрытие
- Конвертация информированности
- Информационные посредники

### Как облегчить себе жизнь?

- Довериться наемному руководителю маркетингового отдела
- Законтрактовать маркетинговый процесс

## ВЫХОД НА РЫНОК КАК СТРОИТЬ СБЫТ?

### Что нужно знать и уметь?

- Каналы сбыта
- Территориальное покрытие и пенетрация
- Дистрибьюция
- Розница
- Доступность продукта
- Доступность потребителя
- Стоимость продажи
- Проведение сделки
- Послепродажное обслуживание

### Как облегчить себе жизнь?

- Довериться наемному руководителю отдела сбыта
- Законтрактировать дистрибьюторский процесс
- Законтрактировать розничный процесс

## ВЫХОД НА РЫНОК КАК СТРОИТЬ РАБОТУ С ИНЫМИ ИГРОКАМИ РЫНКА?

### Что нужно знать и уметь?

- Поставщики
- Оптовые и розничные посредники
- Конкуренты
- Субституты (заменяющие продукты)
- Регуляторы

### Как облегчить себе жизнь?

- Довериться наемному руководителю отдела поставок
- Довериться наемному руководителю отдела продаж
- Довериться наемному руководителю отдела стратегии и развития
- Довериться наемному руководителю отдела работы с гос.органами

## ВЫХОД НА РЫНОК КАК СТРОИТЬ ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ?

### Что нужно знать и уметь?

- Кадры
- Информационные потоки и отчетность
- Денежные потоки
- Управленческие системы и процессы

### Как облегчить себе

#### жизнь?

- Довериться наемному руководителю операционного отдела
- Довериться наемному руководителю отдела кадров
- Довериться наемному руководителю бухгалтерии
- Довериться наемному руководителю финансового отдела
- Довериться наемному руководителю информационного отдела



## ВЫХОД НА РЫНОК ГДЕ ВАШЕ МЕСТО В ЭТОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

### Генеральный директор

- Опыт создания и руководства предприятиями полного цикла
- Соответствующее образование

### Начальник

#### производства

- Опыт создания и руководства производством
- Соответствующее образование

### Руководитель

#### маркетинга

- Опыт создания и продвижения брендов
- Соответствующее образование

### Руководитель сбыта

- Опыт руководства системой продаж
- Соответствующее образование

### Директор по стратегии

- Опыт построения стратегий
- Соответствующее образование

### Гос.органы

- Опыт работы в гос. органах или взаимодействия с ними

### Операционный директор

- Построение систем и процессов
- Соответствующее образование



# ВЫХОД НА РЫНОК МОЖЕТ БЫТЬ ЭТО?

## Генеральный директор

- Опыт создания и руководства предприятиями полного цикла
- Соответствующее образование

### Начальник производства

- Опыт создания и руководства производством
- Соответствующее образование

### Руководитель маркетинга

- Опыт создания и продвижения брендов
- Соответствующее образование

### Руководитель сбыта

- Опыт руководства системой продаж
- Соответствующее образование

### Руководитель по науке

- Опыт создания и развития технологий
- Соответствующее образование

### Директор по стратегии

- Опыт построения стратегий
- Соответствующее образование

### Гос.орг

- Опыт организации взаимодействия с ними

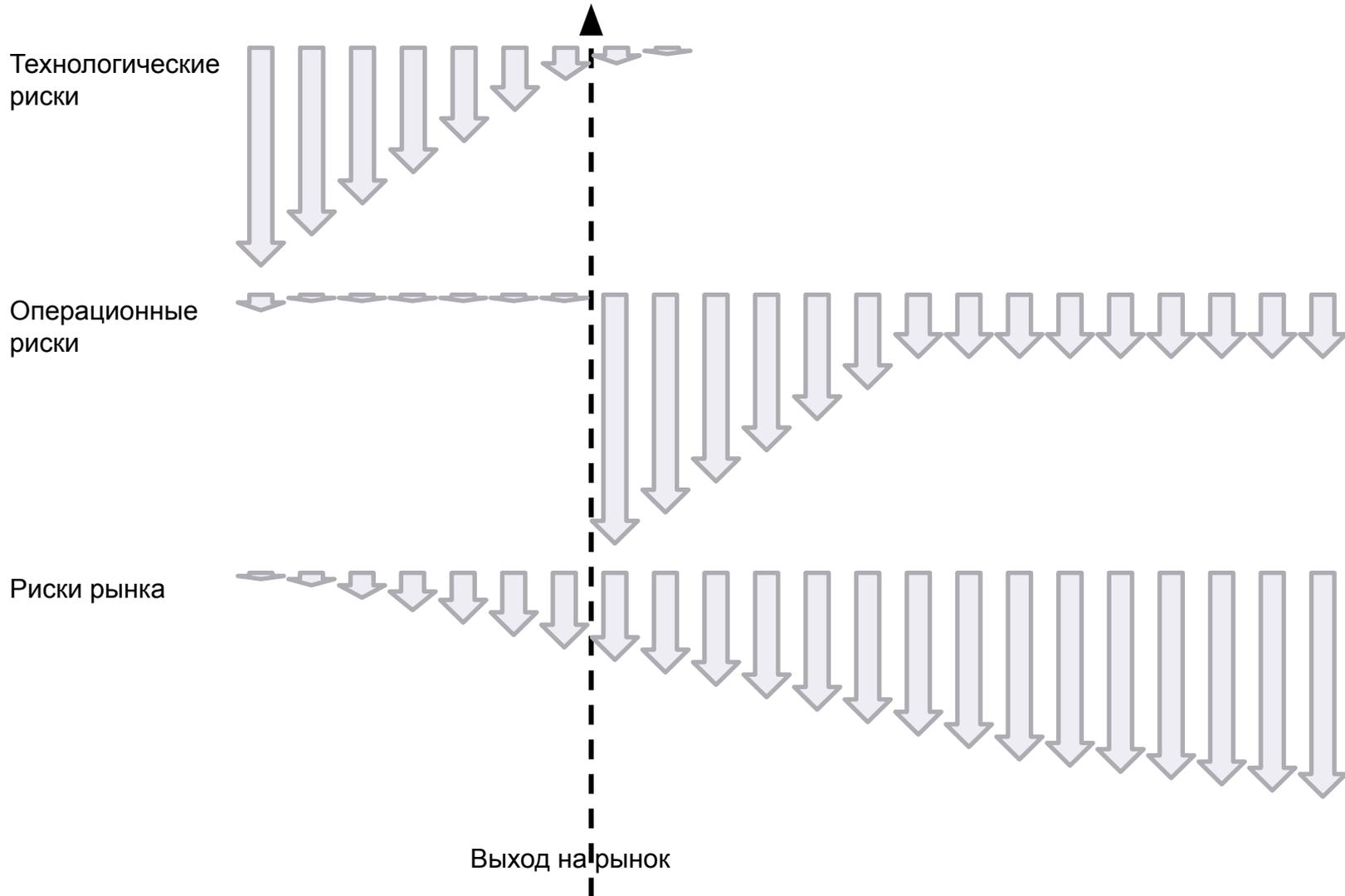
### Инженерный корпус

- Опыт проектирования систем и процессов
- Соответствующее образование

## Выбор способа коммерциализации

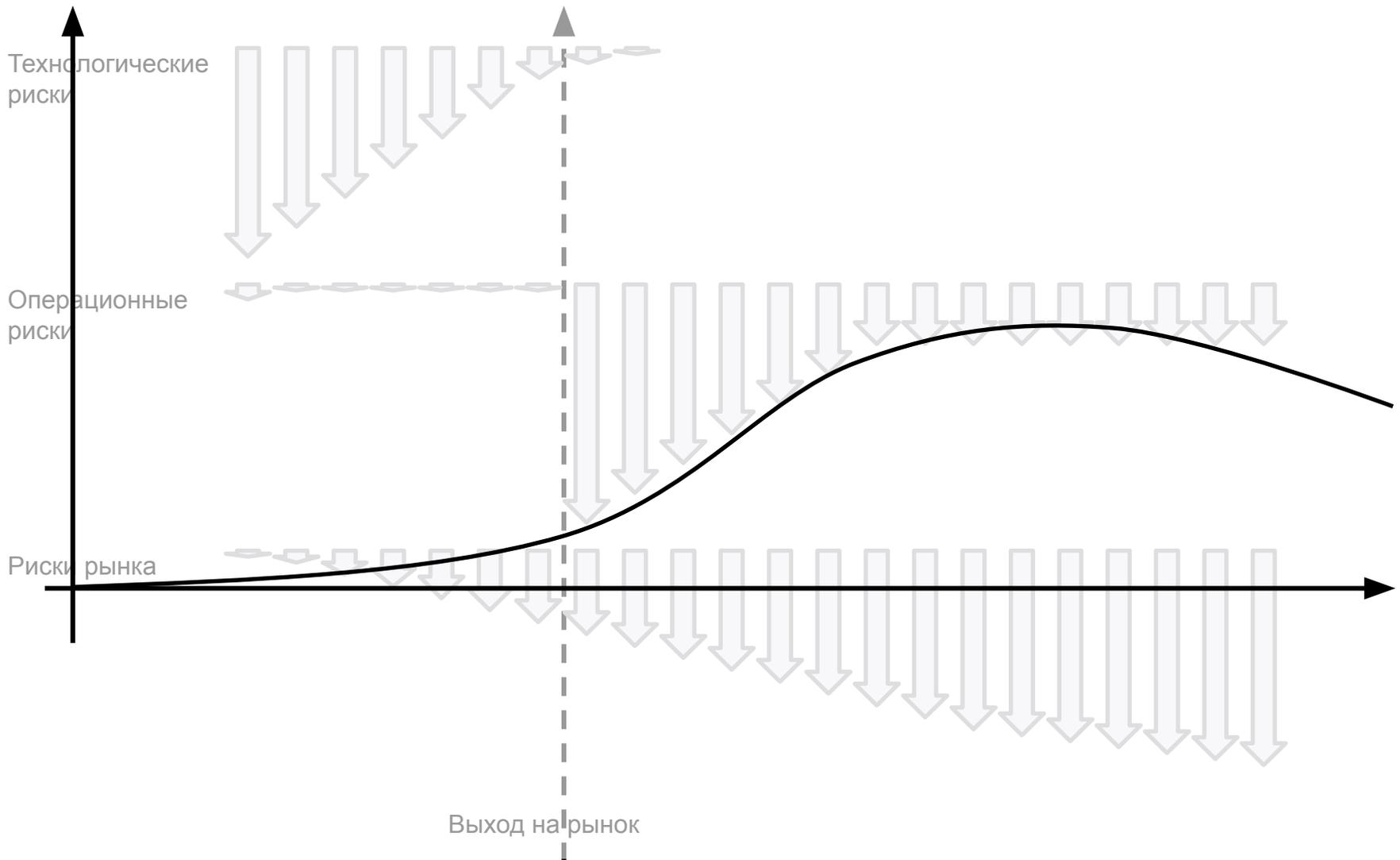


# ВЫБОР СПОСОБА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ КАК ИЗМЕНЯЕТСЯ ПРОФИЛЬ РИСКА?





# ВЫБОР СПОСОБА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ КАК ИЗМЕНЯЕТСЯ СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ?



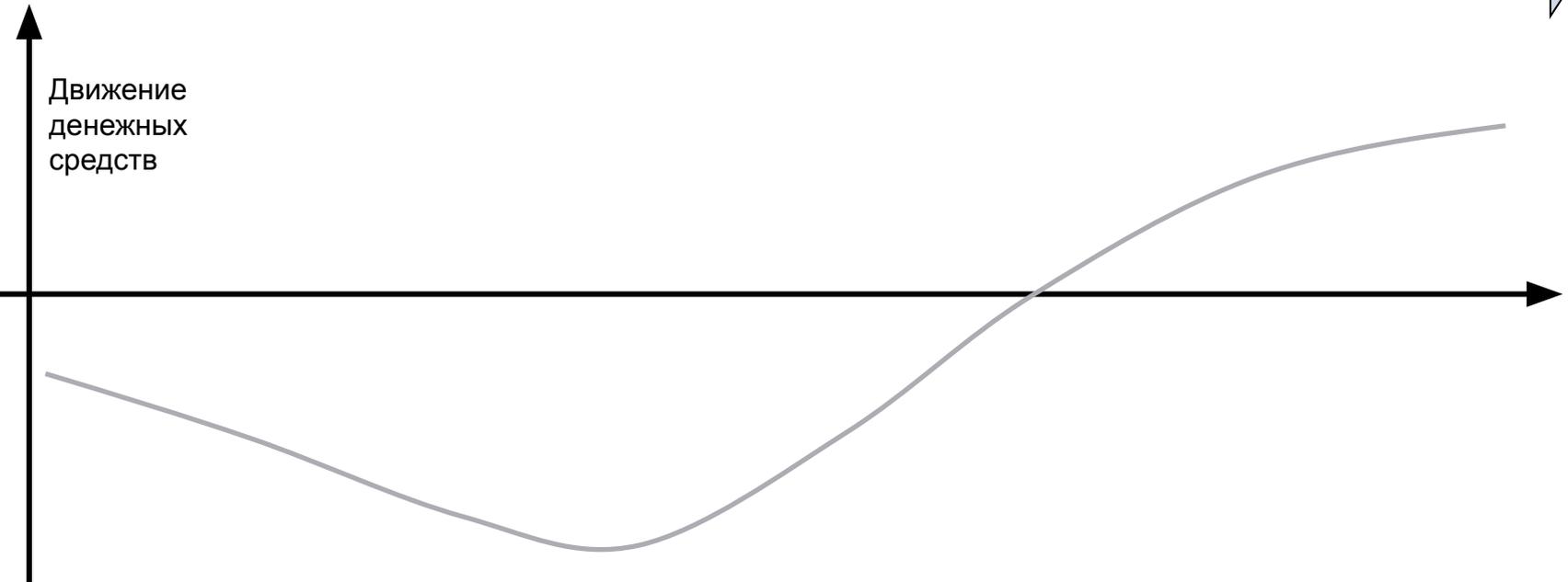


# ВЫБОР СПОСОБА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ А ГДЕ ДЕНЬГИ?

↑  
Продажа  
лицензии



Выход на  
рынок



## ВЫБОР СПОСОБА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ВОПРОС «НА ЗАСЫПКУ»

В каком из вариантов – продажа лицензии или выход на рынок – разработчик зарабатывает больше?

Больше через  
лицензию

Больше через  
выход на рынок

## ВЫБОР СПОСОБА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ОТВЕТ НА ВОПРОС «НА ЗАСЫПКУ» 😊

В каком из вариантов – продажа лицензии или выход на рынок – разработчик зарабатывает больше?

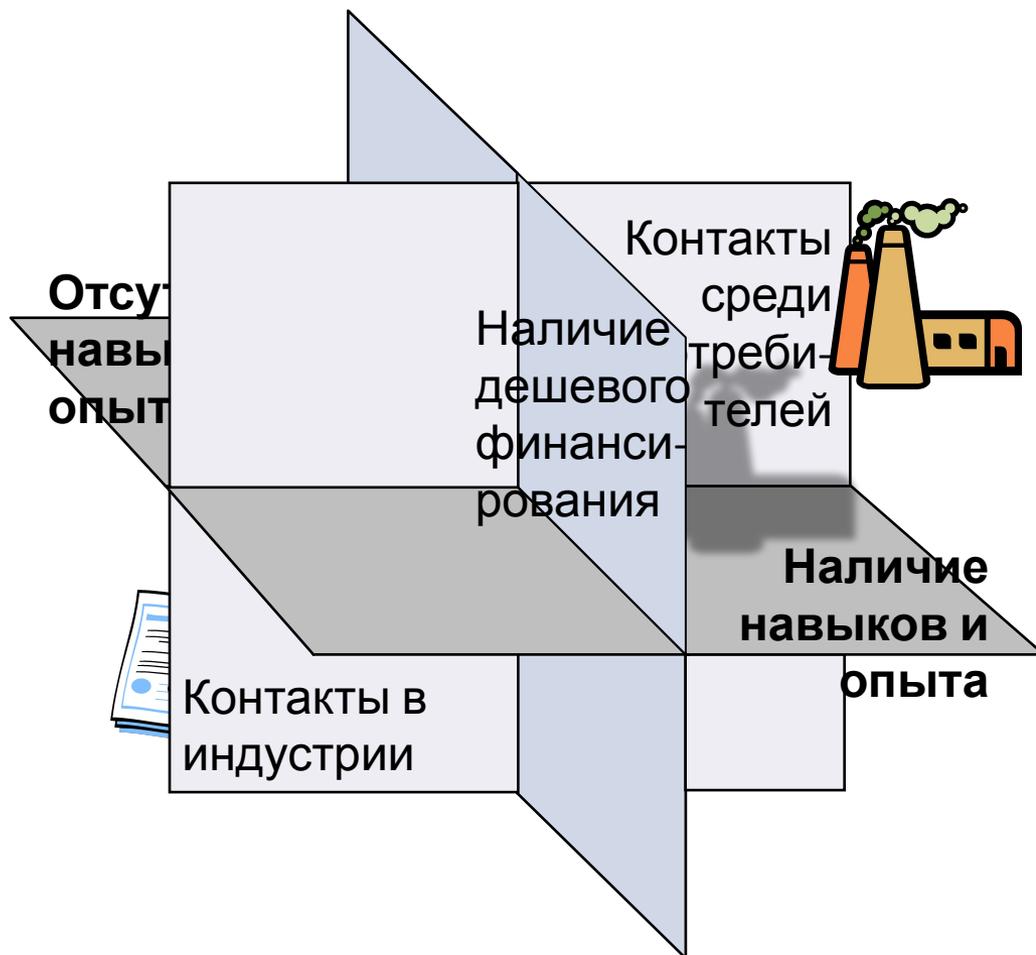
Больше через  
лицензию

- Нет дальнейшего размывания долей из-за привлечения новых инвесторов для выхода на рынок
  - Суммарные риски ниже
  - NPV выше из-за сокращения времени до «заработка»
- «Мгновенный» доступ к большим территориям, большому количеству розничных точек, профессиональной и большой команде маркетологов и продавцов

Больше через  
выход на рынок

- Прибыльные компании стоят больше, чем компании без продаж
- Нет доступа к крупному лицензиату
- Есть сильный рыночный партнер
- Есть «щедрый» инвестор

## ВЫБОР СПОСОБА КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ КАК ЖЕ ВСЕ-ТАКИ ВЫБРАТЬ?

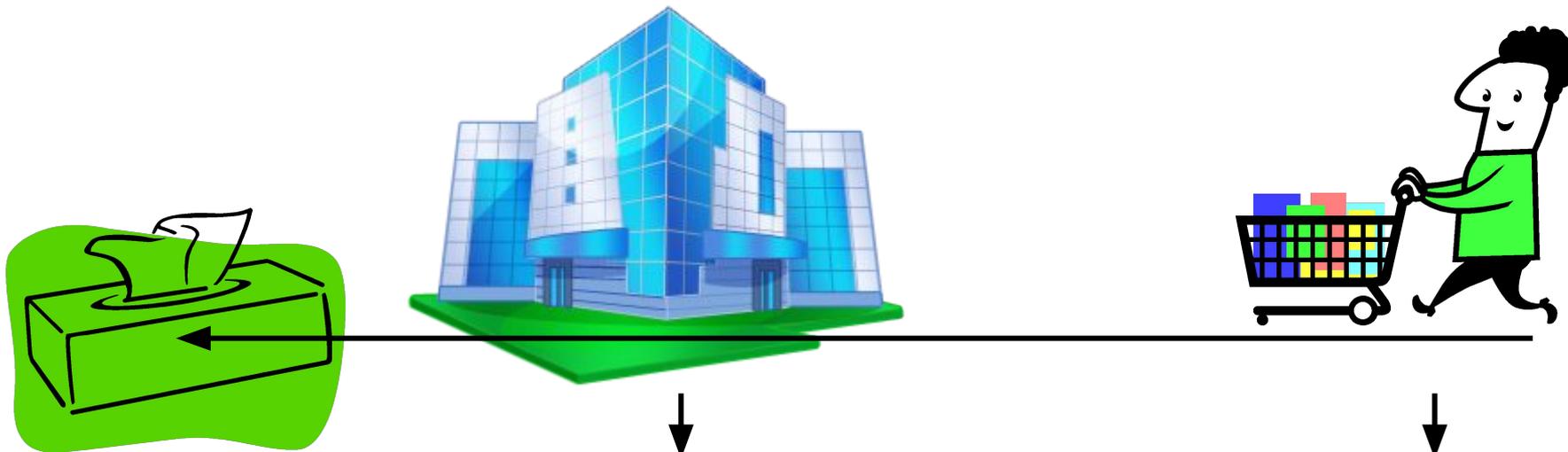


Влияние способа коммерциализации на бизнес-модель

## **ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КАК ПРОВОДИТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ?**



## ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ НА ЭТАПЕ «ИДЕИ НА САЛФЕТКЕ» НА ЧТО ВЛИЯЕТ СПОСОБ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ?



### Лицензиат:

- Зачем нужен продукт
- Спецификация продукта
- Что нужно доказать

### Потребитель:

- Зачем нужен продукт
- Спецификация продукта
- Что нужно доказать

## ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ НА КАКИЕ РАЗДЕЛЫ БИЗНЕС-ПЛАНА ВЛИЯЕТ ВЫБОРАННАЯ МОДЕЛЬ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ?

### Продукт

- Что есть тот продукт, который мы будем разрабатывать?
- Нужен ли этот продукт хоть кому-нибудь?
- Если нужен, зачем?
- Какими качествами он должен обладать, чтобы быть нужным?

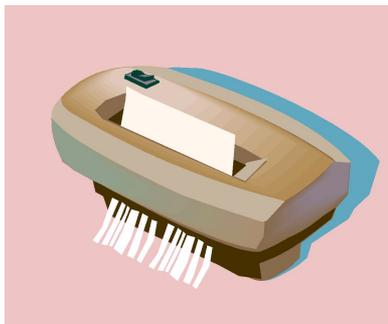
### Рынок

- Мой рынок – это конечный потребитель или покупатель лицензии?

### Стадий- ность

- На каком этапе разработок мы получаем продукт?
- Каков наикратчайший путь к продукту?

## ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ НА КАКИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКТА ИМЕЕТ СМЫСЛ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ?



### Бессмысленные:

- Маргинальные потребительские преимущества
- Преимущество в цене в <30 раз
- Отсутствие аналогов на локальном рынке
- Новизна технологии без потребительских преимуществ

### Осмысленные:

- Радикальные потребительские преимущества
- Преимущество в цене в >30 раз
- опережение конкурентов на >10 лет

## ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ДОБРОВОЛЬЦЫ?

Интерактивное упражнение



Уникальные возможности компании-участника Сколково

## КОМПАНИИ-УЧАСТНИКИ СКОЛКОВО КАК ПРОЕКТ СКОЛКОВО ПОМОЖЕТ ВАМ КОММЕРЦИАЛИЗОВАТЬ ВАШУ ТЕХНОЛОГИЮ?

### Доступ

- Корпорации
- Регуляторы
- Менторы
- Реестр инновационной продукции

### Деньги

- Налоги
- Привлечение инвестиций
- Грантовая поддержка

### Среда

- 1000 стартапов
- Инфраструктура
- PR
- Университет
- Эксперты