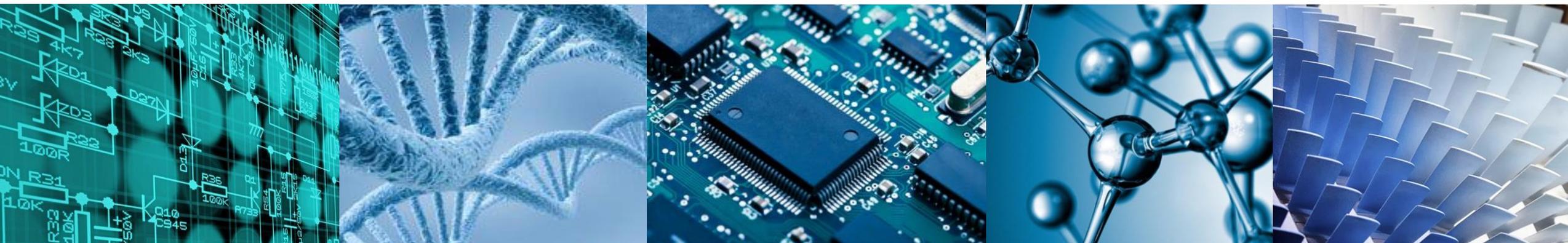


HOW VC WORKS

Nikolay Borisenko, Leader AM



УК «Лидер»

УК Лидер – крупнейшая управляющая компания в России с активами (AUM), составляющими более \$8 млрд.

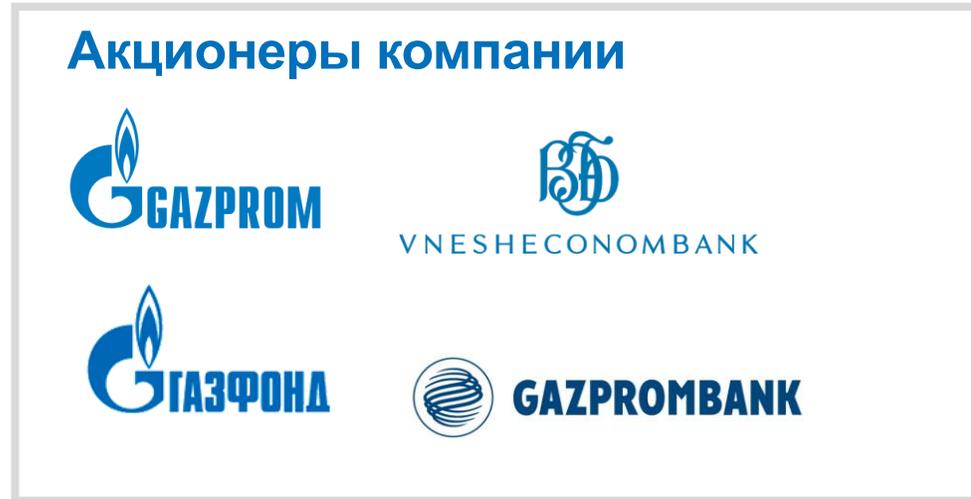
Участие компании в качестве акционера в крупнейших проектах таких секторов экономики как энергетика, телекоммуникации, инфраструктура, финансы и космос позволяет УК Лидер аккумулировать ключевую экспертизу в продвижении новых технологий на традиционных рынках.

Пионер и крупнейший игрок на рынке инфраструктурных инвестиций в России: платные дороги, электростанции, водо- и теплоснабжение и др.

RAEX Рейтинг: A++

Активы под управлением: более \$8 млрд

Учреждена: 1994



Ключевые параметры при отборе проектов

Фонд

- Объем около 2 млрд. руб.
- Инвестирован в 12 проектов
- Ограничения:
 - только российские компании
 - Крайне консервативный подход к риску

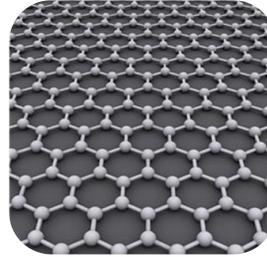
Критерии отбора проектов

- Годовая выручка (желательно) от 50 млн руб.
- Высокий уровень научных и технологических достижений
- Возможность быстрого масштабирования бизнеса
- Крупный растущий рынок и низкая конкуренция
- Команда имеет успешный опыт в бизнесе

Инвестиционные решения

- ИК состоит из представителей GP и некоторых пайщиков
- Перед принятием решения будет проводиться сбор мнений отраслевых заказчиков и экспертов

Технологические сектора:



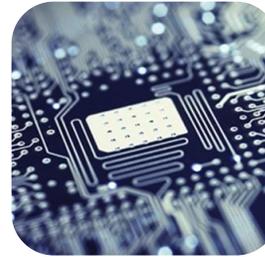
ХИМИЯ,
НОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ



НОВАЯ ЭНЕРГЕТИКА
ЭКОЛОГИЯ



ТЕХНОЛОГИИ
КОСМИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ



ИТ, ИСКУССТВЕННЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ, FINTECH



МЕД. УСТРОЙСТВА,
ИТ В МЕДИЦИНЕ



ИНЫЕ
НАУКОЕМКИЕ
ТЕХНОЛОГИИ

Структурирование сделок

- Доля в проекте: от 10% до 49%
- Место в совете директоров
- ROFR, tag-along, иногда drag-along
- Иногда рэчет

Опыт команды по управлению фондом «Лидер-инновации»

12 инвестиций, Отрасли: IT, ПО, телекоммуникации, Интернет, микроэлектроника, энергия, нефтехимия

6 выходов: WebMediaGroup (Zoomby.ru), Новая Химия, CDNvideo, Plazius (поглощена Сбербанком), Пластик-геосинтетика (выкуплена Сибуром), Vizerra (выкуплена со-инвесторами)



iiko - #1 софтверная компания в России и СНГ в области ПО для ресторанов. Каждый второй ресторан в России открывается на iiko, а общая инсталляционная база превысила 23 000 заведений в 20+ странах
УК Лидер предоставил финансирование на раунде А для масштабирования бизнеса



CDNvideo - #1 сеть доставки контента в России и СНГ с более чем 500 клиентами в 10 странах. УК Лидер предоставил финансирование компании для масштабирования бизнеса в России.

В мае 2017 **CDNvideo** была поглощена публичным телекоммуникационным холдингом **ChinaNetCenter** (#1 сеть доставки контента в Китае, а также лидер в ряде стран азиатского региона, рыночная капитализация на момент сделки около 6 млрд. долларов США)



ENGO Engineering разработала уникальную технологию сверхзвукового сепарирования компонент природного газа. Решение запатентовано в 35 странах. **Engo** решает актуальнейшую задачу для большинства месторождений газа и ГПЗ, позволяя заказчикам снижать CAPEX установок по подготовке газа к транспортировке на 40%. Технология прошла пилотные испытания в **Газпроме, Сибуре, Новатек, Роснефти, PetroChina**. В 2017 г. заключены первые коммерческие контракты, годовой оборот (вместе с работами) по которым составляет более 700 млн руб.



Проект **WebMediaGroup** (основной актив – **Zoomby**) – группа компаний, включающая онлайн-кинотеатр Zoomby.ru. Проект был реализован и поглощен крупной медиа-группой.



Plazius – одна из самых популярных систем лояльности и оплаты заказов в ресторанах России. Около 2 млн пользователей. В июне 2018 была поглощена **Группой Сбербанка**

Предприниматель

- Энергичен
- Обладает «видением»
- Мотивирует людей вокруг
- Фокус на бизнесе, в первую очередь клиентах, маркетинге, продукте

•Чего часто не хватает:

- Системного подхода, решения рутинных и системно-организационных задач
- Опыта контактов в финансовой, инвестиционной среде

Человек из науки - «Изобретатель»

- Умеет организовать R&D
- Первоклассные продукты и технические характеристики
- Часто клиенты приходят сами, по рекомендации

Чего часто не хватает:

- Проактивного подхода к клиентам, умений в построении продаж и маркетинге
- Навыков управления коллективом, приоритизации задач

- Крупнейшая CDN в СНГ (Российский «Akamai»)
- Главная услуга: доставка видеоконтента для интернет-вещателей и видео-сервисом
- УК Лидер: инвестор раунда А
- Инвестиция: место в СД, пакет 25%, инструменты обеспечения минимальной доходности

Роль инвестора:

Организация переговоров о выходе с Российскими телекомами и медиа-группами (более 5 на продвинутой стадии)

Сопровождение сделки с CDN #1 из Китая – компанией ChinaNetCenter

- Term Sheet
- переговоры об SPA, предоставление банковской гарантии
- праздничный ужин

- Разработчик приложений для просмотра и командной коммуникации между участниками сложных строительных объектов.
- 2014г. заставил свернуть сервисное направление и сконцентрироваться на продуктивном (**Revizto**) и на зарубежных рынках (США, Европа, Китай).
- Достаточно самостоятельный проект, требовавший минимального участия инвестора в бизнесе.

В сентябре 2018г. Доля Фонда выкуплена частными со-инвесторами

Роль инвестора:

Рекомендации к подходу в отборе и управлении sales-командой в США

Привлечение профессионала в коммуникациях с венчурными фондами США (invest relations)

- Разработчик уникальных пассивных систем теплоотвода – **контурных тепловых трубок**. Команда с международным признанием в научно-технических кругах.
- Фонд инвестировал в команду разработчиков на стадии пилотного образца.
- Смена бизнес-модели: от устройств для широкого рынка микроэлектроники к бесшумным энергоэффективным серверам

Роль инвестора:

Поиск и привлечение в команду CEO и коммерческого директора

Активное участие в переговорах с клиентами (ВПК, международные компании, крупные интернет-компании и производители серверов), поддержка в достижении комфортных условий соглашений. По сути, совместный поиск бизнес-модели

Проектирование системы KPI и мотивации для менеджмента

- С 2018г. - №1 (по кол-ву установок) ИТ-система управления ресторанами в СНГ
- Звездные состав основателей (Давид Ян, Максим Нальский)
- Качественный и функциональный продукт, сильная сеть партнеров в СНГ (более 300 компаний)

Роль инвестора:

- Рекомендации на руководителя отдела прямых продаж
- Проектирование системы KPI и мотивации для менеджмента (последние 2-3 года компания развивается без участия основателей)
- Поиск и участие во всех переговорах с интересантами в покупке доли в проекте или заключении стратегического партнерства/слияния
- Структурирование сделок

- Треть рынка систем видеофиксации нарушений ПДД в РФ
- Регулярно в топ-5 международных конкурсов алгоритмов face recognition: NIST, MegaFace
- Продажи в страны Азии систем распознавания лиц (Вьетнам, Индонезия, Китай)

Роль инвестора:

- Разрешение корпоративного конфликта
- Приглашение CEO и COO
- Внедрение системы мотивации (опционная программа, участие в прибыли)
- Маркетинг ряду крупных клиентов в России
- Переговоры и структуризация сделки с потенциальными покупателями

Value Инвестора

В чем Инвестору легче развить компетенцию, чем любому Основателю:

- Рабочие отношения с Фондами и стратегами-покупателями, топ-менеджментом крупных клиентов
- Работающие шаблоны KPI и мотивационных механизмов
- Процесс торгов, переговоры с инвесторами и покупателями актива
- Хайринг предпринимателей и менеджеров технологических проектов – для усиления команды
- Рекомендация финансового директора, операционного директора – не предприниматели, но профессионалы, обеспечивающие работу бизнеса и коммуникации
- Все, что можно аутсорсить: круг советников по вопросам юр.сопровождения, защиты IP, PR, судебным процессам
- Быть в курсе предстоящих колебаний курсов валют

Возможные ошибки управляющего

- Вовремя не назначать CEO с опытом в бизнесе для наукоемких проектов, быть «на поводе» у СТО (Изобретателя), позиционирующего себя как лидера проекта
- Не работать заблаговременно над долгосрочной системой мотивации менеджмента, т.к. основатель может переключиться на другие проекты
- Верить «на слово» основателю и не требовать настоятельно внедрения регулярной отчетности, внедрения своего ФД или операционного директора
- Не держать руку на пульсе: общаться с клиентами и партнерами, участвовать в отборе ключевых сотрудников. Для эффективной работы в таком ключе на 1 менеджера фонда должно быть не более 3-4 проектов

Большинство VC фондов убыточны

До 90% ангельских инвестиций – списываются

VC не вырастает в крупный бизнес (нет капитализированных GP/Фондов)

Большая часть объявлений фондов – это PR

Особенности VC в России

Фонды, финансирующие российские проекты – с участием гос.капитала

Следствие - нельзя терять деньги на проектах

Следствие – нельзя сильно рисковать

Всего несколько институциональных LP – нужно выстраивать отношения

Предпринимательская культура, зачастую, мотивирует инвесторов сильно защищать свои интересы на уровне SHA (доля в компании и сильные reserve matters – лучше, чем convertible note)

Чем VC привлекает

- Интересные и разноплановые задачи
- Возможность увидеть результат своей работы – рост компании и экзит
- Встречи с интереснейшими людьми – предпринимателями, невероятно развивают кругозор
- Атмосфера дружного небольшого коллектива, «команды в лодке»
- Позволяет быть в тренде технологий
- Появляется круг бизнес-ангелов и хорошо знакомых фондов – вы становитесь окном для привлечения умных инвестиций и можете сами стать акционером

Личные качества сотрудника фонда

- симпатия предпринимательству
- глубокий научный, технологический или бизнес-опыт
- стремление делать вклад в компании как инвестор или ко-фаундер
- аппетит к риску
- некоторая неопределенность, неструктурированность окружения
- скромность, эмпатия и чувство сервиса
- Целостность личности

Важные soft skills

- Умение слушать
- Способность привлекать и нанимать успешных менеджеров
- Аналитические способности
- Коучинг/консалтинг/advising
- Финансовые и технические навыки менее важны, чем способность выделить «правильного CEO»

Что еще важно в карьере

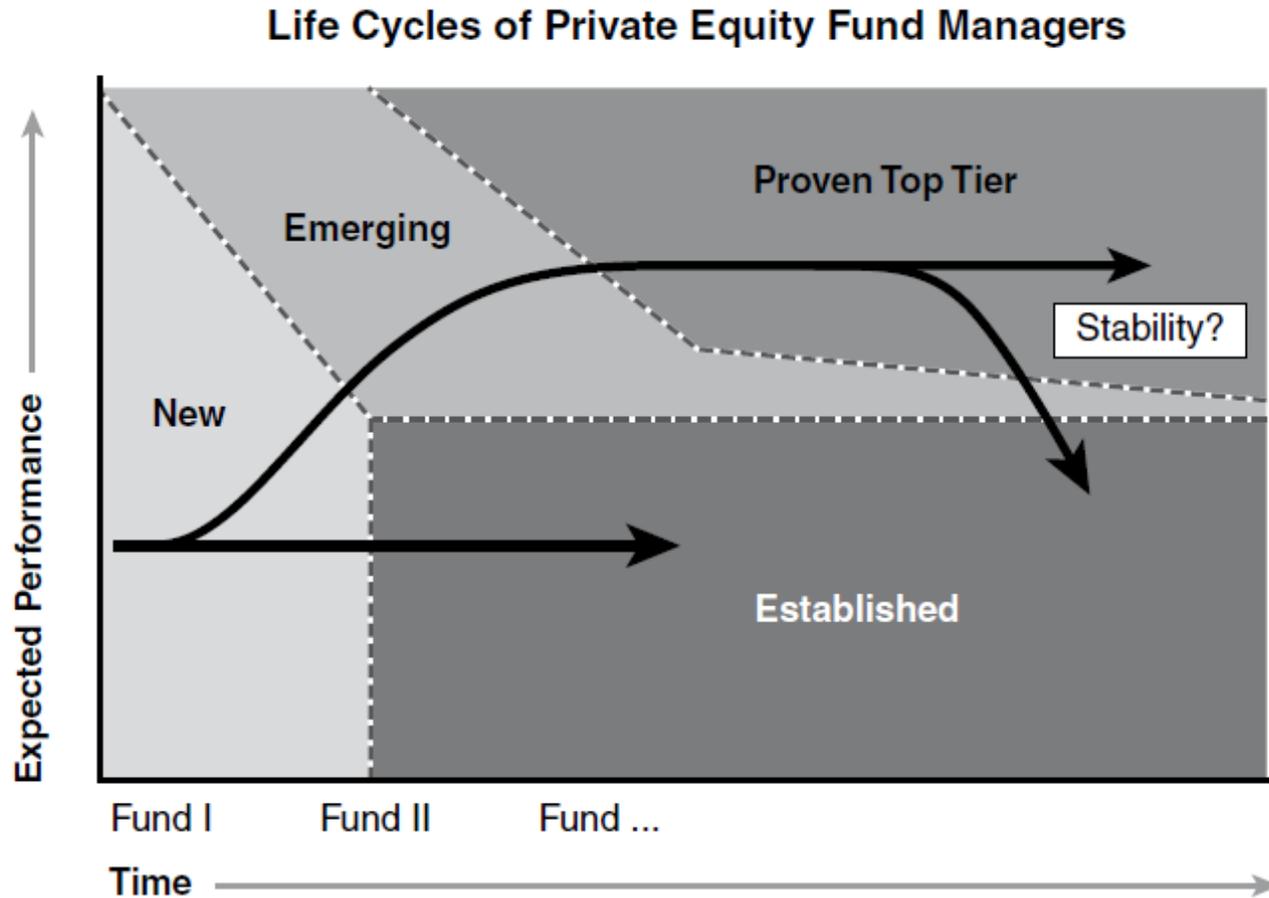
Приобрести специализацию (не MBA)

Социальный капитал и нетворк

лучше проекты, зовут в совместные сделки, быстрее
найдется стратег- покупатель

Навык мотивации людей

Как выбирают менеджеров фонда



- Ability to distinguish between market hype and market reality
- Strong knowledge base/domain awareness
 - Differentiators of the fund strategy
 - Sustained differentiation: Barriers to entry from other competitive investors
 - Team dynamics and cohesion

FIGURE 10.1 FoF allocation for an emerging manager portfolio.
Source: © Grove Street Advisors. Reproduced with permission.

The venture firm can develop into three archetypes:

- **A group of cowboys**
- Партнеры вместе только, чтобы поднять деньги (т.к. LP инвестируют в команды)
- **An agency**
- **A service platform**

Все больше сделок

- «Yota» приобретается за сумму почти \$200 млн за 100% компании Гонк-Конгской «REX Global Entertainment»
- «WayRay» (стартап в области голографической навигации для автомобилей) привлекает около \$20 млн от «Alibaba», а затем \$80 млн от консорциума «Alibaba», «РФПИ» и «Porsche»
- «CDNvideo» (ведущая сеть доставки видео-контента в России) покупается стратегом «ChinaNetCenter» при оценке бизнеса около \$15 млн
- «MariaDB» (база данных, в которую инвестировал фонд с российскими корнями Runa Capital) привлекает \$27 млн от «Alibaba»
- «Сибур» привлек \$1 млрд от фонда Шёлкового пути за 10% компании
- «Новатек» продал тому же фонду Шёлкового пути 10% «Ямал СПГ» за \$1 млрд

Китайские компании выдавливаются из западного мира: Huawei, ZTE, Alibaba и другие

Подробнее: <https://rb.ru/opinion/investory-iz-kitaya/>