

Formation

« Stratégie de valorisation d'un projet de R&D Biowin »

11 février 2010

Introduction

Partie 1 - Importance de définir une stratégie de valorisation

Partie 2 - Stratégie de valorisation : méthodologie

Partie 3 - Stratégie de valorisation : étapes clefs

Définition de la « stratégie »

« Ensemble d'actions cohérentes intervenant selon une logique séquentielle pour réaliser ou atteindre un objectif déterminé ».

- Issu du vocabulaire militaire
- Appliqué au niveau de l'entreprise, l'objectif déterminé est l'obtention d'un avantage compétitif durable assurant la pérennité de l'entreprise.
- La stratégie d'entreprise consiste à faire des choix d'allocations de ressources (financières, humaines, technologiques) qui engagent l'entreprise dans le long terme, afin de dégager un profit durable.
- Niveaux de décisions :
 - Stratégiques (= allocation des ressources)
 - Administratives (= organisation des ressources)
 - Opérationnelles (= mise en œuvre des ressources)

Introduction

Partie 1 - Importance de définir une stratégie de valorisation

Partie 2 - Stratégie de valorisation : méthodologie

Partie 3 - Stratégie de valorisation : étapes clefs

- Projet de R&D conçu essentiellement dans une approche « technology push » → « Naissance à l'envers ».
- Output envisagé : prototype fonctionnel / proof of concept, parfois développé avec un biais du promoteur lié à son « background »
→ indispensable d'aller discuter très tôt avec vos clients potentiels
- Connaissance de l'environnement (réglementaire, technique, marché) très imparfaite → champ d'incertitude important.

... Pourquoi faut-il adopter une approche « market pull » dès l'origine du projet ? (1/2)

Indispensable pour pouvoir :

- ✓ Concevoir le projet en fonction des livrables à atteindre (définis par le « marché »)
→ = rédaction du Gantt Chart du projet « de droite à gauche »
- ✓ Partager (entre partenaires) une seule vision commune des objectifs et livrables du projet
- ✓ Répartir les rôles entre partenaires
 - Durant le projet : Répartition des rôles et gestion du projet
 - Après le projet : Valorisation entre partenaires : amène à une définition (« term sheet ») claire de qui fera quoi pour la valorisation → négociation facilitée des accords de consortium

Pourquoi faut-il adopter une approche « market pull » dès l'origine du projet ? (2/2)

- Si on considère le coût total d'une innovation en rupture depuis la phase de recherche jusqu'à la commercialisation, les coûts liés à l'industrialisation et à une pénétration du marché peuvent être très significatifs (parfois équivalents) vs. ceux de la R&D.
- Les besoins/habitudes du marché et/ou les exigences réglementaires ont un impact sur les caractéristiques du produit à mettre au point.
L'ignorance de ces éléments peut donc engendrer des délais et/ou surcoûts importants (re-engineering, ...).
Ex : IUD USA vs Europe.
- Beaucoup d'innovations technologiques qui sont de vraies ruptures ne sont pas acceptées par le marché.
Ex : Mivazerol

Introduction

Partie 1 - Importance de définir une stratégie de valorisation

Partie 2 - Stratégie de valorisation : méthodologie

Partie 3 - Stratégie de valorisation : étapes clefs

Une stratégie de valorisation d'un projet high tech est une construction intellectuelle formalisée par un plan d'actions établi à un instant t sur base d'une connaissance imparfaite de l'environnement du projet.

Sa construction est la résultante d'un processus qui comporte des étapes-clefs.

Elle nécessite une révision périodique.

Etapes clefs de la mise au point d'une stratégie de valorisation

1. Caractérisation du délivrable (= de l'offre) du projet (Diagnostic interne)
2. Foisonnement : Identification des applications et segments de marché potentiels (Diagnostic externe)
3. Caractérisation des segments de marché
4. Définition de la stratégie de valorisation
5. Outils d'analyse → Aide à la décision
6. Formulation de la stratégie de valorisation
7. Evaluation et actualisation de la stratégie de valorisation

Actualisation périodique de la stratégie de valorisation

Toute stratégie de valorisation nécessite une remise en cause périodique induite par une connaissance de moins en moins imparfaite de l'environnement du projet au fil du temps.

- Modification des hypothèses sur lesquelles est fondée la stratégie actuelle.
- Mid-term review Biowin

Table des matières

Introduction

Partie 1 - Importance de définir une stratégie de valorisation

Partie 2 - Stratégie de valorisation : méthodologie

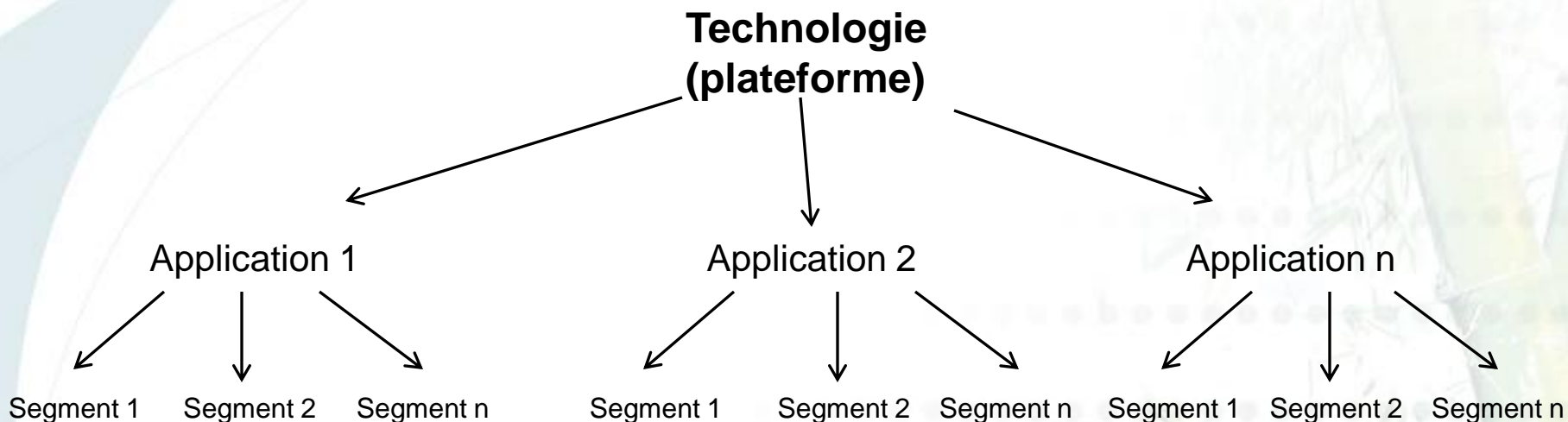
Partie 3 - Stratégie de valorisation : étapes clefs

1. Caractérisation du dérivable du projet (Diagnostic interne)

- Quel est le délivrable concret du projet: produit, service, prototype, proof-of-concept ?
Une technologie ne constitue pas un dérivable en tant que quel
→ il faut une application et un marché
- Quel sera le stade de développement du dérivable à la fin des 4 ans du projet: prototype scientifique, proof of concept, prototype industriel, produit/service commercialisable ?
Sous-estimation fréquente de la « distance au marché » par l'inventeur
Ex : Arlanda, Progenosis
- Qui sera le client (= celui qui va accepter de payer) ? L'utilisateur est-il aussi celui qui paie ? → **allez rencontrer le client potentiel pour lui demander !!**
Ex : Nomics et son produit « Jawac » (détection des troubles ventilatoires du sommeil sur base des mouvements mandibulaires).

2. Foisonnement : identification des applications et segments (1/2)

Concept de « Domaines d'activité stratégiques »



Ex : Zentech

2. Foisonnement : identification des applications et segments (2/2)

- Identification des applications possibles au départ de la technologie envisagée (parfois mieux cernées et avec moins de degrés de libertés dans les sciences de la vie)

→ A quel(s) besoin(s) mon projet est-il susceptible de répondre?

Nécessite une validation par l'utilisateur (prescripteur, patient, acheteur...), pas seulement par le chercheur.

- Pour chaque application recensée, identification d'une logique de segmentation (fonctionnelle, géographique, ...) et des segments de marché envisageables.

Ex : Arlenda, Zentech

3. Caractérisation des segments de marché

Récolte d'informations, pour chaque segment envisagé, sur :

- A. L'état de l'art en matière scientifique et technique
+ la propriété intellectuelle
- B. Les caractéristiques du marché
- C. Les déterminants de la demande
- D. Les caractéristiques de l'industrie (= l'offre)
- E. Le positionnement concurrentiel / les substituts

3A. Etat de l'art en matière scientifique et technique + PI

- Positionnement du projet vs. état de l'art (science et technologie) sur la scène internationale
 - Evaluation préliminaire de la liberté d'exploitation (« freedom to operate »)
 - Stratégie de protection et de partage de la propriété intellectuelle (PI existante et PI qui sera générée durant le projet)
- Cfr formation organisée par BioWin et Pi2 (Michel Caldana) le 13 janvier 2010

3B. Caractéristiques du marché

- Taille
- Tendances (incidence, prévalence de la pathologie ciblée, ...)
- Croissance / maturité / décroissance (cycle de vie)
- Environnement normatif (contraintes réglementaires, ...)
- Barrières à l'entrée

Ex : Arlenda

3C. Déterminants de la demande

- Tryptique *Prescripteur – Utilisateur – « Payeur »*
 - Qui est le client ?
Ex : Arlenda, Mithra
 - Qui sont les décideurs au sein de l'organisation cliente ?
(notion de « jury »: utilisateur + juriste + acheteur + ...)
- Quels sont les facteurs-clés de décision d'achat ?
Prix, fonctionnalités, service, partenariat, ...
Ex : Mölnlycke Health Care ≠ IBA ≠ Arlenda
- Quelles sont les « habitudes » des clients ? → perception du besoin adressé ?
Le coût du changement en vaut-il la peine à leurs yeux ?
Early adopters ou « Me too players » ?
→ Où la bataille se gagne-t-elle ?
Ex : Arlenda

3D. Caractéristiques de l'industrie (1/2)

- Nombre et degré de concentration des acteurs (monopole, oligopole, « concurrence parfaite » entre de multiples acteurs ?)
Note: les acteurs sont souvent plus petits et moins nombreux dans les marchés de niche
- Chaîne de valeur (répartition de la marge, force de négociation respective des acteurs) → importance de la connaissance des circuits de distribution
 - Qui sont les acteurs ?
 - Quelle est leur marge ?Ex : STX-Med (neurostimulation) → SAFETOX et CEFALY

3D. Caractéristiques de l'industrie (2/2)

- Accès identifié aux acteurs capables de développer le produit (= préparer la commercialisation) (études cliniques, mobilisation des opinions leaders, préparation marketing, procédures d'enregistrement réglementaire et de remboursement, etc.)
 - Capacité du consortium à supporter les coûts/délais/risques du développement jusqu'à l'obtention d'un produit commercialisable ?
 - Faut-il prévoir un partenariat de co-développement ?
- Accès identifié aux acteurs de commercialisation (relations avec clients, logistique de distribution, service après-vente, etc.)
 - Sont-ils présents dans le consortium ?
 - Convient-il de les inclure dès à présent ?
 - Attention au risque de sortir de son « core business » en voulant commercialiser soi-même

3E. Positionnement concurrentiel / substituts

- Identification des concurrents / substituts
= TOUTES LES AUTRES FAÇONS DE RÉPONDRE AU MÊME BESOIN
Remarque : « ne rien changer » est souvent le premier concurrent
- Erreur fréquente : « Je n'ai pas de concurrents » → vision technologique
- Courants de recherches poursuivis par les concurrents / substituts (la concurrence n'est pas statique !)
- Analyse du positionnement des offres (prix, service, habitudes induites pour fidéliser le client, PI)
Ex : Arlenda
- Capacité de réaction à un nouvel entrant ? Logique dynamique
→ « Comment les autres gagnent-ils la bataille? »

4. Définition de la stratégie

- Utilisation d'outils d'aide à la décision, afin de structurer toute l'information récoltée et de définir une stratégie
- Mise au point de la stratégie de valorisation à travers la formalisation de facteurs clefs de succès (KSF).
- Définition des plans d'actions (au sein du projet et au sein des partenaires du consortium) permettant l'atteinte des KSF.

5. Outils d'aide à la décision - Matrice SWOT (1/2)

- Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O) and Threats (T), pour chaque segment
- Erreur traditionnelle : identification d'un nombre trop élevé de facteurs → ce n'est plus une aide à la décision !
- Recommandations d'usage:
 - S et W s'envisagent en lien avec les caractéristiques du projet lui-même (paramètres endogènes)
 - O et T s'envisagent en lien avec les caractéristiques de l'environnement du projet (paramètres exogènes)
 - L'analyse comparée de W et T permet de dégager les « faiblesses qu'il faut absolument éliminer pour espérer pénétrer le marché » (condition nécessaire) → recommandations pour la stratégie de valorisation.
 - L'analyse comparée de S et O permet de dégager les « forces qu'il faut avoir pour pénétrer le marché » (condition suffisante) → recommandations pour la stratégie de valorisation: comment compléter les forces déjà présentes ?

5. Outils d'aide à la décision - Matrice SWOT (2/2)

Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O) and Threats (T),
à définir pour chaque segment

S	W
O	T

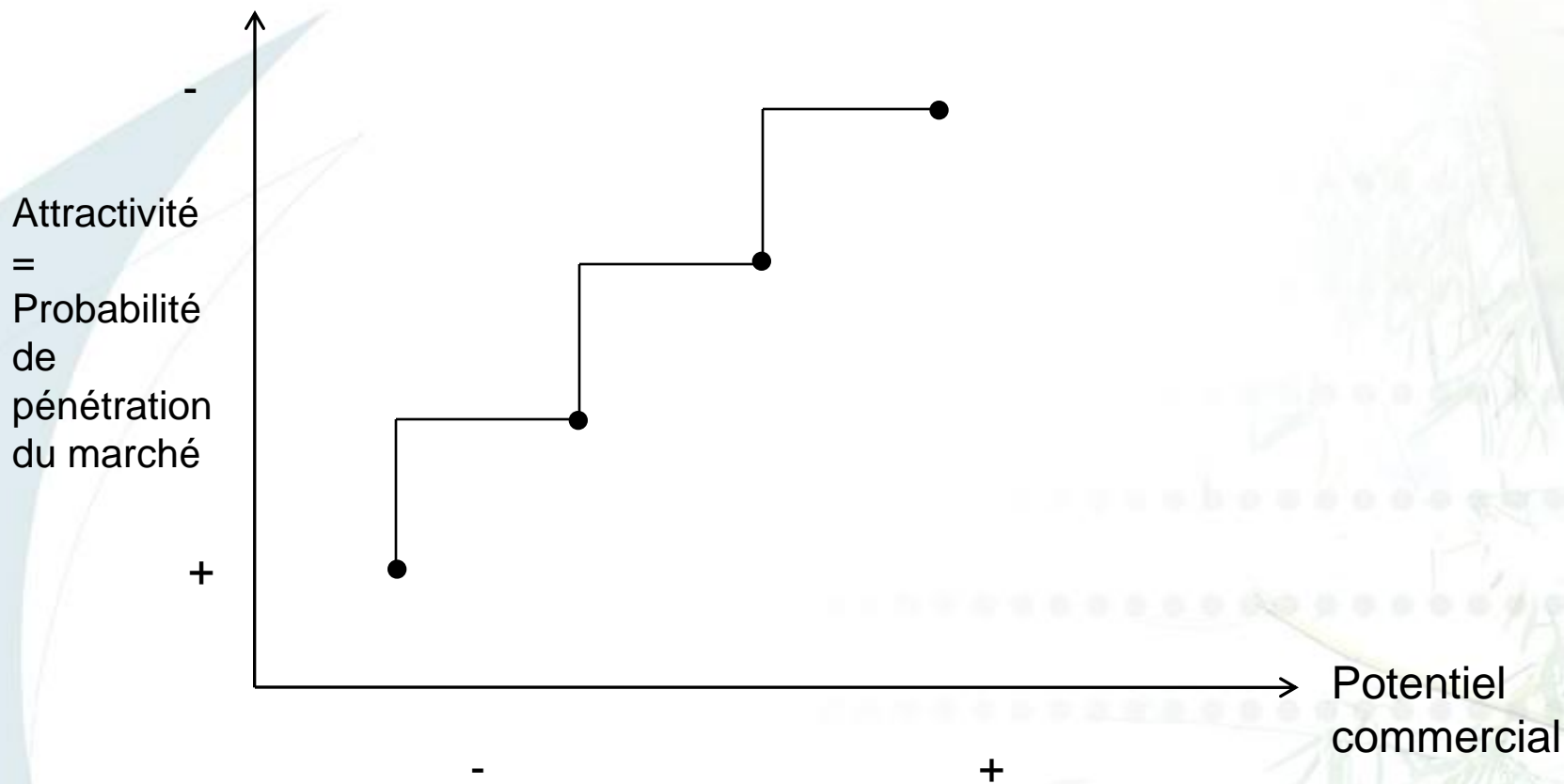
5. Outils d'aide à la décision - Matrice « probabilité de pénétration vs. potentiel » (1/3)

Pour chaque segment envisagé, caractérisation sur base de l'information disponible

- Potentiel commercial du segment = volume de vente envisageable résultant de la taille du marché et d'une part de marché raisonnablement atteignable dans le MT /LT.
- Attractivité du segment = probabilité d'une commercialisation récurrente à CT/MT « indépendamment » du potentiel → fonction de l'intensité concurrentielle et du positionnement concurrentiel

5. Outils d'aide à la décision

- Matrice probabilité de pénétration vs. potentiel (2/3)



5. Outils d'aide à la décision - Matrice probabilité de pénétration vs. potentiel (3/3)

Construction d'une stratégie « en escalier » qui consiste à se focaliser en premier lieu sur des segments « attractifs » (bonne probabilité de commercialisation) mais de potentiel limité (donc intensité concurrentielle faible) puis, sur base de premiers succès (notoriété, cash-flows), à attaquer progressivement des marchés à potentiel fort mais à intensité concurrentielle forte = FOCALISATION

Ex: Arlenda, Mithra

N.B.: Il existe de nombreux autres outils pour définir une stratégie de valorisation ...

6. Formulation de la stratégie de valorisation (1/4)

Les facteurs-clefs de succès (Key Success Factors - KSF)

- ✓ = objectifs à atteindre sur base des « forces qu'il faut avoir » (et non des forces du projet)
- ✓ Nombre limité (sinon non pertinents)

Ex : Arlenda, Mithra, STX-Med, ...

6. Formulation de la stratégie de valorisation (2/4)

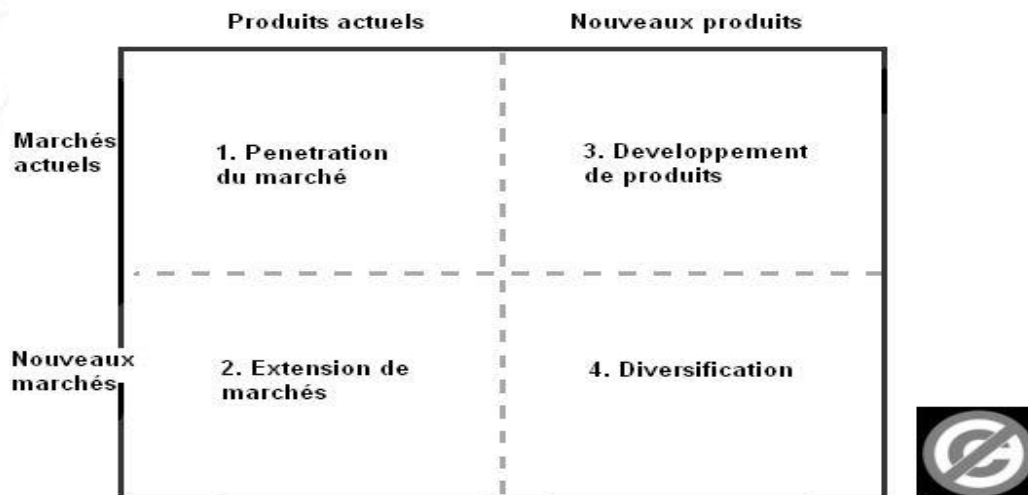
Le Business Model :

- Qui paie quoi combien et quand ?
- Problématique spécifique: la détermination du prix de vente:
 - ✓ Prix minimum : Coût de revient complet + marge bénéficiaire (MAIS comment prendre en compte les coûts de R&D ?)
 - ✓ Prix maximum : Quel est la valeur perçue par le client, qu'il est prêt à payer ?
- Approche de valorisation : répartition de la valeur ajoutée (et donc du prix) sur la chaîne de valeur : commercialiserez-vous vous-même, à travers un réseau de distribution, ou adopterez-vous une approche mixte?
- Note : attention aux faux espoirs d'un business model du type « plateforme technologique intégrée », sans réelle valeur ajoutée pour le client

6. Formulation de la stratégie de valorisation (3/4)

Remarques:

- Nécessaire focalisation sur le core business de chacun
- Synergie entre l'output de la recherche et le métier actuel des partenaires



6. Formulation de la stratégie de valorisation (4/4)

En fonction de la stratégie définie, le Plan de Projet R&D doit souvent être révisé:

Objectif: permettre d'atteindre les **Key Success Factors**

- Précision des livrables visés
- Révision des partenaires actuels et futurs
- Réallocation des rôles et responsabilités pendant et après le projet
- Révision des timelines pour les différentes étapes

7. Evaluation et actualisation de la stratégie de valorisation (1/2)

- Analyse des risques
 - Technologiques
 - Commerciaux
 - Réglementaires
 - Financiers
 - Autres

- Raisonnement de type « What if ... ? »
 - Mesures préventives de minimisation
 - Plans B

7. Evaluation et actualisation de la stratégie de valorisation (2/2)

Actualisation

- L'élaboration d'une stratégie n'est pas un processus « figé »
- La réduction progressive de l'incertitude dans
 - la connaissance de l'environnement (diagnostic externe)
 - la maîtrise de l'offre (diagnostic interne)amène à devoir réitérer le processus et à adapter la stratégie définie.
- Importance de la « mid-term review » organisée par Biowin
 - Évaluation indépendante (jury externe)
 - Conseils et soutien d'experts (industriels et académiques)
 - Remise en question « forcée » à un moment où les résultats du projet commencent à se cristalliser
 - Parfois pénible (« c'est du boulot ! »), mais toujours utile et salué par les partenaires (« heureusement qu'on l'a fait ! »)