

Бизнес-план проекта **WODA**

NB!

Этот бизнес-план о том, каким мы видим бизнес по продаже минеральной воды под собственным брендом в премиальном сегменте на рынке Китая.

2014-02-02



Содержание:

Глава первая	3
Глава вторая	4
Глава третья	8
Глава четвёртая	12
Глава пятая	15
Глава шестая	21
Глава седьмая	26
Базовые допущения	26
Допущения по объёмам продаж	28
Параметры себестоимости	30
Глава восьмая	32
Прогноз прибылей и убытков	32
Прогноз движения денежных средств	33
Прогнозный баланс	34
Глава девятая	35
Заключение	37

Глава первая

Резюме проекта

Мы хотим построить в Китае бренд иностранной минеральной воды премиального ценового сегмента. Но наши планы распространяются далеко за пределы Китая - на весь Мир. Потому мы видим нашу миссию в том, чтобы обеспечить жителей водонедостаточных регионов Планеты качественной природной водой по разумной цене.

Наше видение бизнеса состоит в том, чтобы создать сильный мировой бренд минеральной воды сегмента "премиум", имея в качестве основного продукта - столовую минеральную воду и три собственных источника: в России на Камчатке, в США на Аляске и в Исландии.

При этом, начать планируем с Китая и стран "Китайской цивилизации" (Гонконг, Макао, Тайвань и Сингапур), а продолжить в Индии и на Аравийском полуострове.

В качестве будущих товаров, мы видим минеральную газированную воду с вкусовыми добавками и без них, а также лечебные минеральные воды, природной газации и без неё.

Наша добавленная стоимость производится на уровне основных операций - в маркетинге и продажах: мы понимаем этот рынок и формируем свой бренд, принося рынку новую идею - "Американский стиль в каждой капле", подчёркивая это дизайном и рекламными посылами "Смотри вперёд, в будущее". Мы организовываем продажи, находясь непосредственно, на целевом рынке. Мы сами организовываем закупку, логистику и импорт в Китай и не зависим от посредников и сервисных компаний.

Наш проект является экономически целесообразным, но нам требуется 1,5 млн. Евро на финансирование оборотного капитала. В консервативном сценарии, выход инвестора нам представляется при продаже бизнеса. Таким образом, с учётом терминальной стоимости, проект обеспечивает IRR в размере 79% и NPV в размере 6,7 млн.

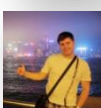
Глава вторая

О нас и история проекта

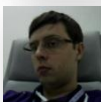
Сейчас нас трое: мы - команда инициаторов проекта. Те, кто вложил своё время, деньги и душу в этот проект. Мы разные: разного возраста, образования, опыта. Но этим самым мы составляем команду у которой есть всё необходимое для успешной реализации проекта: в нашей команде есть дух предпринимательства, есть понимание процессов и осознание их важности для бизнеса, есть организаторский дух и умение интегрировать и координировать усилия.



Виктор Бодуэн - наш директор по продажам. Руководитель с более чем двадцатилетним опытом работы с Китаем и более чем десятилетним опытом руководящей работы в продажах в Китае, именно FMCG.



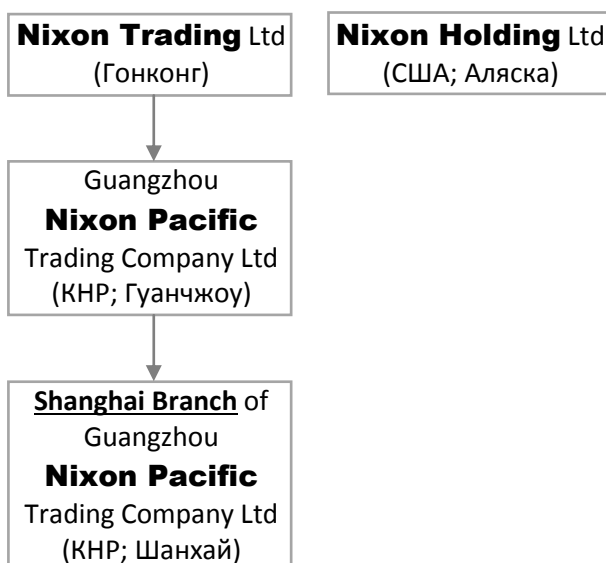
Ярослав Король - наш директор по закупкам. Серийный предприниматель с десятилетним стажем. Имеет в Латвии собственные торговые проекты с Китаем и США.



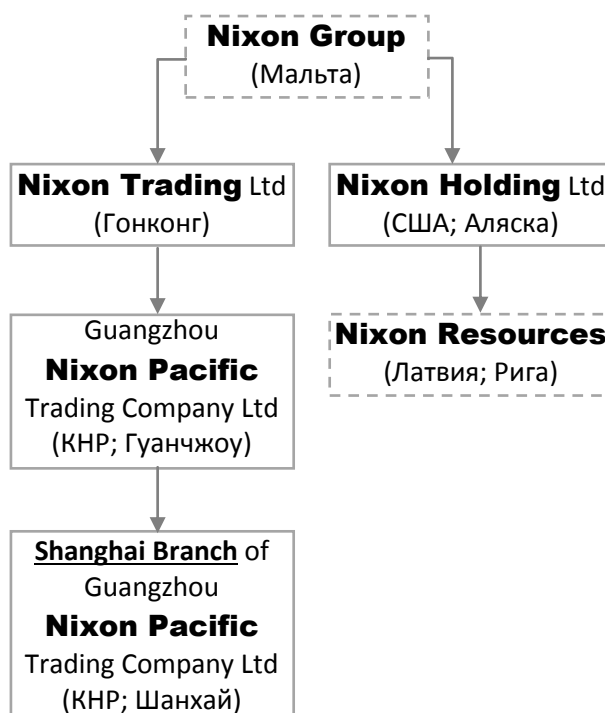
Егор Горелов - наш финансовый директор и руководитель проекта. Экономист по образованию с опытом работы по специальности восемь лет. В Китае два с половиной года. Инициатор проекта.

Кроме, собственно команды, мы ещё и ряд компаний, с общим названием "**Nixon**", которые созданы специально для проекта. Компании ещё не оформлены в группу, но предварительная структура выглядит так:

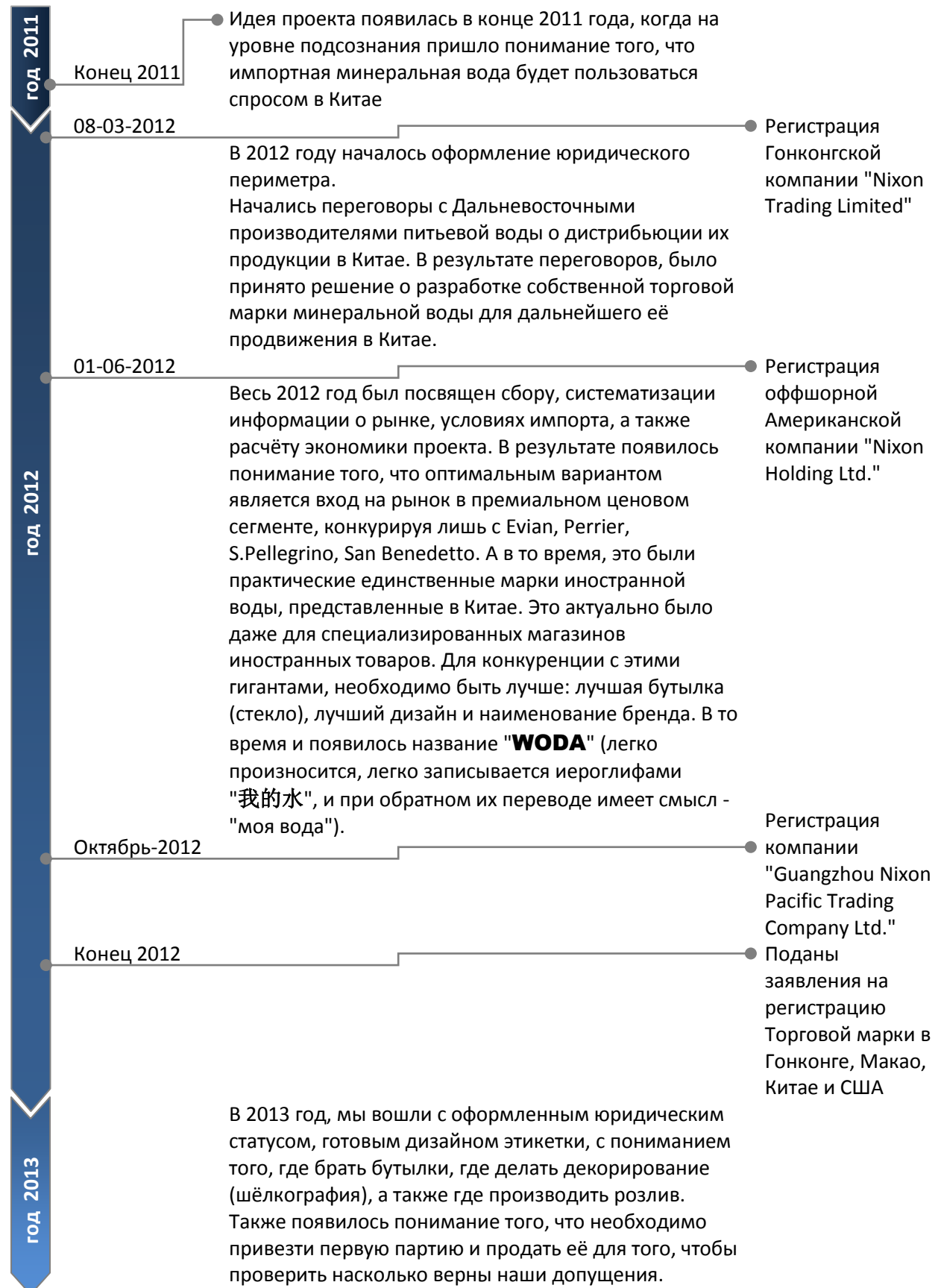
Текущая структура

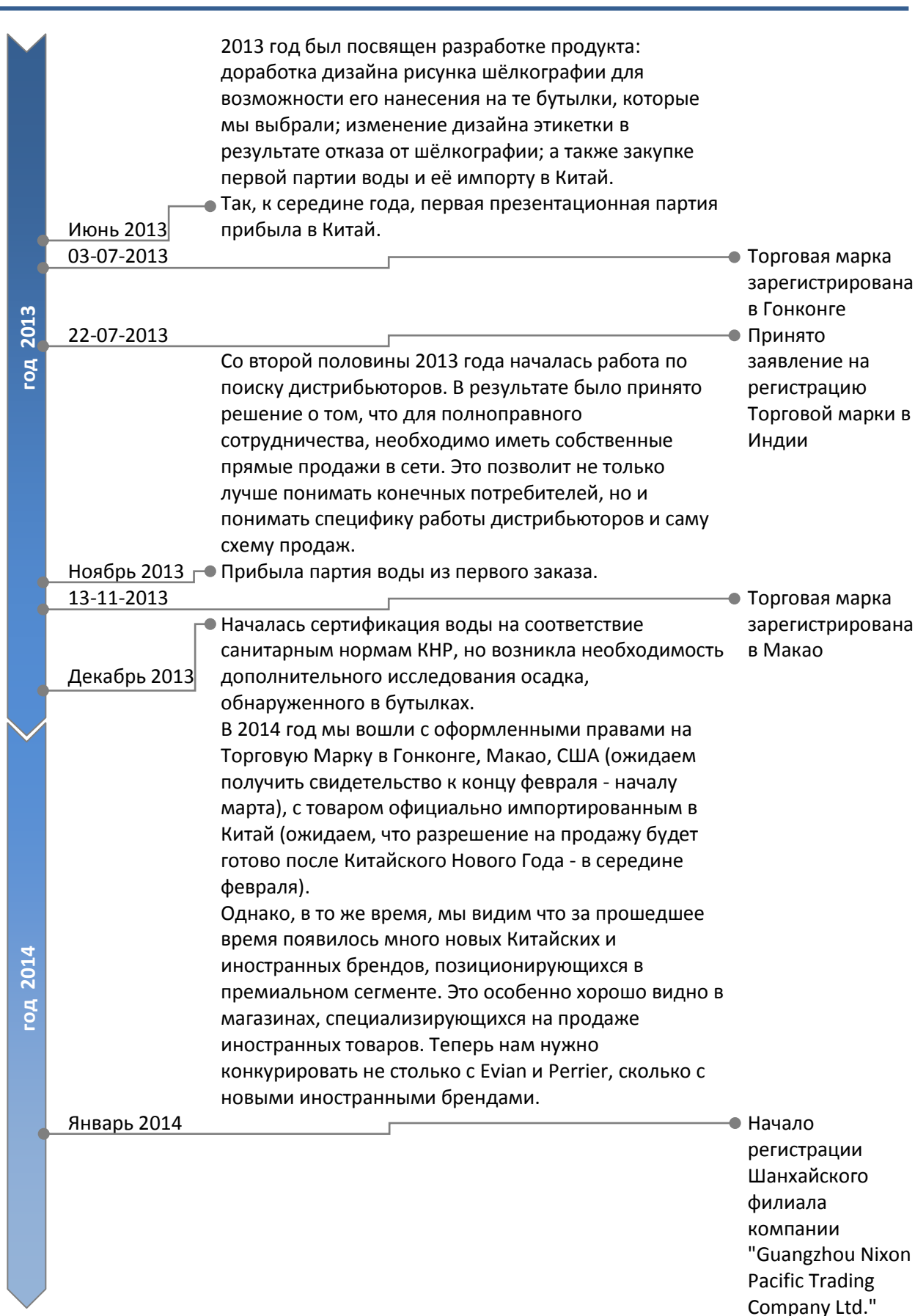


Планируемая структура группы



Несмотря на то, что проект позиционируется как start-up, он уже имеет свою историю:





Таким образом, в терминах start-up, проект "WODA" находится на стадии посева. Однако, мы уже близки к стадии роста. И для перехода, нам необходимо выполнить ряд условий:

- Начать прямые продажи в одну из сетей: "Family Mart" или "7-eleven";
- Заказать полный контейнер воды с новой этикеткой;
- Принять участие в Шанхайской сессии SIAL в мае 2014;
- Выбрать PET бутылку и адаптировать для неё этикетку;
- Найти нового поставщика воды;
- Осуществить полный переход инициаторов в проект с тем, чтобы он вырос из "хобби" в "бизнес".

Глава третья

О продукте **woda**

woda - минеральная вода чистая от природы. Это значит, что мы не прибегаем к дистилляции или к очистке по технологии обратного осмоса. Это основное требование, которое мы предъявляем, при выборе поставщика воды.

В настоящее время, у нас есть несколько потенциальных поставщиков воды, отвечающие данным условиям: Исландия, Камчатка, Аляска. Таким образом, строя "зонтичный бренд", мы акцентируем внимание на том, что у нас вода практически с Северного Полюса - места, где сама природа законсервировала воду в первозданном виде.

Кроме того, есть потенциальные поставщики в Латвии и Эстонии, а также в Черногории. Вода в артезианских скважинах стран Балтики также имеет ледниковое происхождение. Так, водоносные слои, практически всех этих стран образовались в результате схода ледника в Бореальный период.

Вода из источников всех наших поставщиков имеет невысокий показатель TDS (содержание растворённых солей) и, как правило нейтральная либо слабощелочная (рН от 6,5 до 6,8).

Наша вода разливается в эргономичные стеклянные бутылки семейства Sagomata от O-I (Owens-Illinois). Семейство включает бутылки объёмом от 250 мл до 1 л и производится в двух цветах: прозрачный и кобальтовый синий в Италии и Германии соответственно. Для нашей воды мы выбрали прозрачную бутылку 250 мл и синюю бутылку 750 мл. В последнее время, бутылки из этого семейства, с завода в Италии, стали очень популярны среди Европейских производителей воды. Но мы планируем работать с синими бутылками 250 мл, которые будут выпущены на заводе O-I в Германии во втором квартале 2014 года.

У нас разработаны два варианта оформления бутылок:

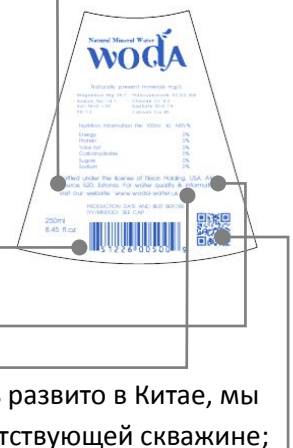
Стандартное решение - наклейка на базе тонкого прозрачного пластика и двухслойной окраской, имитирующей шёлкографию (рельефный рисунок)

Специальное решение - шёлкография, выполняемая на заводе Dekorglass (Польша)



Дизайн нашей этикетки продуман до мелочей. На первый взгляд, в нём нет ничего Китайского, но на самом деле содержится множество привычных для Китайского потребителя деталей:

- Так, мы не используем треугольников для обозначения гор, как источника воды, но мы используем завитки для обозначения воды как таковой. Завитки, в Китайской изобразительной традиции, используются для обозначения морских волн и водных потоков вообще;
- Мы не используем красный цвет, традиционный для Китая, но используем синий цвет для оформления этикетки на прозрачную бутылку и серебристый для синей бутылки. Эти два цвета традиционно используются для воды в Китайской изобразительной традиции;
- Имея несколько источников воды в рамках зонтичного бренда, мы присваиваем источникам номера согласно "хорошим", либо "говорящим" числам Китайской нумерологии. Этот приём используют многие местные производители воды. Наиболее часто встречается число "510". Например, у Kunlun Shan - это размер бутылки (510 мл), у Tibet Spring 5100 - используется в названии (что, по легенде, символизирует высоту, с которой берет начало источник). Суть приёма в том, что "говорящие" числа, кроме прямого прочтения: "wu yao ling" (五一零) в значении "пять, единица, ноль", имеют альтернативное "wo yao nin" (我要您) со значением "я хочу Вас". Таким образом читающий переносит своё желание на торговую марку. Мы пользуемся этим приёмом ненавязчиво. Номера источников выстраиваются таким образом, чтобы выбор номера выглядел естественным. Более того, мы постарались избежать негативных номеров. Так, объём 250 мл указывается как 0,25 л.
- Текст на оборотной стороне, направлен не столько на привлечение внимания покупателей, сколько на формирование восприятия бренда как Американского:
 - ✓ Используется "Американский" штрих-код;
 - ✓ Надпись о том, что розлив осуществляется по лицензии Nixon Holding, USA, AK;
 - ✓ Ссылка на сайт www.woda-water.us
 - ✓ Зная, что мобильные сервисы и сканирование QR-кодов очень развито в Китае, мы добавили QR-код с ссылкой на страницу "продукты" по соответствующей скважине;
- Также мы детально проработали дизайн и содержание Китайского импортного стикера, определили его место на бутылке и материал из которого он должен изготавливаться;



В работе над дизайном, основной принцип - внимание к мелочам. Крышки - это и есть такая мелочь. Причём мелочи в выборе крышек таятся не только в дизайне, но и в функциональности: всех раздражают металлические крышки, которые плохо открываются, или открываются, но рвётся чека, или откручивается вместе с чекой. Если для взрослых, это просто иногда неприятно, то для детей - зачастую травмоопасно. При поиске компромисса между сохранением завершенности дизайна и безопасностью использования, мы остановились на разных крышках для бутылок разного размера:

Для бутылок 750 мл применяются безопасные алюминиевые крышки Talog с пластиковым кольцом



Для бутылок 250 мл применяются пластиковые крышки с алюминиевой оболочкой Finn-Korkki



Итак, продукт **woda** в настоящее время представляет собой природную минеральную воду, разлитую в стеклянные бутылки объемом 250 мл и 750 мл, с высококачественными по исполнению и содержанию этикетками и завершённые крышками, которые придают законченность всему дизайну, оставаясь функциональными.

Что касается будущих продуктов, то здесь нужно говорить о двух направлениях развития:

1. Продуктовая диверсификация:

- ✓ газированная минеральная вода;
- ✓ газированная вода с вкусовыми добавками (возможно ограничиться стандартным для отрасли набором: лимон, лайм);
- ✓ функциональные напитки: гипотоническая вода;
- ✓ отдельным сложным но перспективным направлением является лечебная минеральная вода, в том числе вода природной газации.

2. Диверсификация по виду упаковки:

- ✓ PET - очевидное решение. При меньшей розничной цене, позволяет увеличивать объёмы продаж. При этом PET имеет маржинальность аналогичную стеклу. Кроме того, как будет показано далее, большинство брендов, в том числе и иностранных, продаются именно в PET. В настоящее время, мы подбираем наиболее интересный дизайн бутылки, определяемся со способом нанесения этикетки.
- ✓ Альтернативное PET решение - фольгированные картонные коробки **icebox**, позволяющие хранить воду. С точки зрения себестоимости, это решение ближе к стеклу, но по внешнему виду - к PET.



- с. Алюминиевые бутылки малого объёма в качестве альтернативы стеклу и для изготовления специальных партий воды.



3. Географическая диверсификация в нашем случае, значит перенос линии по бутылкованию в Гонконг с доставкой воды в флекситанках (специализированных водоконтейнерах) из Исландии или Новой Зеландии. Эти страны указаны в виду наличия соглашений о свободной торговле с КНР. Размещение мощностей по бутылкованию на территории Гонконга предлагается по двум причинам:

- ✗ в виду требования КНР к бутылкованию минеральной воды в месте её добычи;

- ✓ в виду восприятия "Материковыми Китайцами" продуктов из Гонконга как более качественных: Гонконгский бизнес считается приближенным к "Западным" нормам, а потому, честнее, что переносится и на доверие к его продуктам.

Мы считаем этот, новый продукт перспективным, так как для него есть незанятая ниша: иностранная, по происхождению, вода, бутилированная в Гонконге (вода, бутилируемая в Гонконге поступает по системе городского водопровода из Китая).

Для развития данного проекта, необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Будут ли предъявляться требования к дополнительной очистке/обеззараживанию воды?
- Будет ли разрешена продажа такой воды в Китае в качестве минеральной или необходимо указывать, что вода очищенная (purified), что ставит нас на один ряд с Гонконгскими производителями (Watson's)?
- Сможем ли мы гарантировать эксклюзивность источника: собственный водозабор в Исландии / Новой Зеландии?
- Сможем ли мы гарантировать неприкосновенность идеи?
- Какое влияние появление такой воды окажет на имидж бренда и цены на наш основной продукт - минеральную воду премиального ценового сегмента?
- Будет ли бутилирование в Гонконге экономически выгодным, с учётом капитальных вложений?

Глава четвёртая

Наши конкуренты и чем мы отличаемся

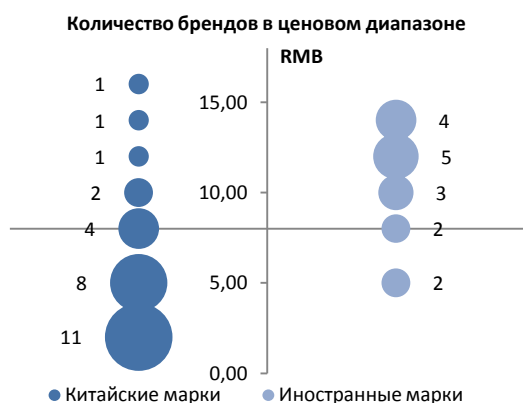
Говоря о рынке бутилированной воды Китая в целом, интересно проанализировать ценовую сегментацию, тенденции распределения участников по ценовым сегментам, качественные отличия этих участников друг от друга.



На приведенной диаграмме¹ представлено распределение количества участников рынка по цене за бутылку объёмом 250 мл (стекло) и от 450 до 600 мл PET).

Так, мы видим, что основное количество участников расположено в ценовом сегменте до 5 юаней за бутылку воды. Как правило, это локальные участники, предлагающие очищенную питьевую воду в PET бутылках.

При разграничении локальных и иностранных участников рынка, мы видим, что Китайские

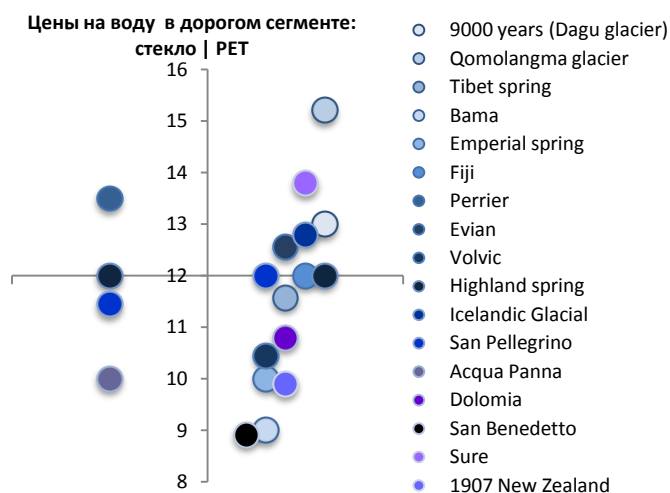


участники концентрируются в сегменте дешевой воды. Лишь немногие из них оперируют в сегменте дорогой воды. Этот сегмент представлен, в основном иностранными брендами, что обусловлено фактором затрат. Кроме того, иностранная вода в Китае воспринимается как более качественная (в связи негативной общей экологической ситуацией) и как более престижная (даёт чувство причастия к "Западной культуре"). Китайские марки дорогой воды представлены, в основном водой из Тибета, делая упор на

экологическую чистоту региона, объясняя высокую стоимость редкостью и уникальностью самой воды. За последние два года, в сегменте дорогой воды появилось несколько новых Китайских марок (9000 years, Qomolangma, Bama) и множество новых иностранных марок: появилась вода из Великобритании, Новой Зеландии, Германии.

Выделяя качественные характеристики продукта, отличающие дорогую воду, мы видим, что упаковка не играет существенного значения: абсолютное большинство дорогих марок

представлены в PET. Однако, дорогие иностранные марки представлены как в стекле, так и в PET

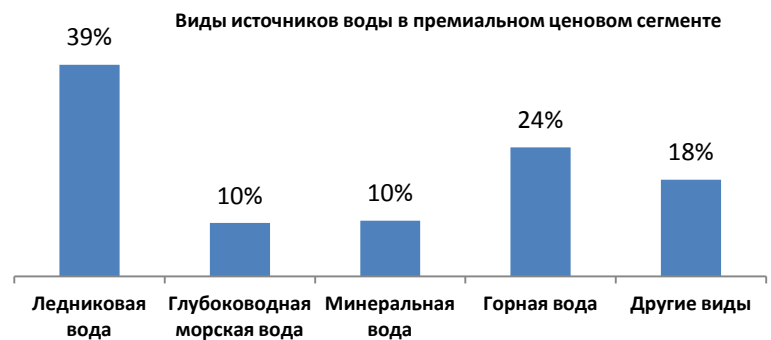


¹ Данные по Гуанчжоу

(Evian, San Benedetto, S.Pellegrino, Perrier). Но стеклянные бутылки, как правило, имеют объём 250-330 мл, в то время как PET - 500 мл.

Анализируя предложение воды в премиальном сегменте, по видам источников, видим, что доминирует вода ледникового и горного происхождения².

Таким образом, мы, как и остальные производители воды в премиальном сегменте, предлагаем, в сущности, один и тот же продукт:



- Ледниковая, горная или просто минеральная вода;
- С более-менее одинаковым составом и показателями TDS и pH;
- Из экологически чистых районов, чаще из-за границы КНР;
- Разлитых в красивые бутылки, чаще PET.

Чем отличаются эти продукты друг от друга? Этот вопрос для нас стал актуальным с появлением в Китае большого количества новых марок иностранной воды. Если ещё год назад, достаточно было сказать, что наша вода импортируется из-за границы, что она из уникального источника и вода по качеству не уступает Evian, то сейчас все иностранные бренды используют этот приём. В сознании потребителя все иностранные марки уже смешались в один бренд "иностранная вода, почти как Evian". Теперь возникает вопрос уже не в том, чем наша вода отличается от Китайской, но в том, чем мы отличаемся от других новых иностранных марок и чем мы отличаемся от Evian? Именно ответами на эти вопросы мы отличаемся от других иностранных марок.

Так, большинство иностранных марок диверсифицируют себя по происхождению. Но у Китайского потребителя нет ни знаний, ни интереса к изучению географии других стран. В результате, все "уникальные" источники, в понимании покупателя, находятся "где-то за границей". Исключение возможно для известных стран: Корея и Япония (традиционно известные), Франция (по Evian, Perrier, вину и духам) и Италия (по S.Pellegrino, вину и моде), а также США (главный антагонист, но и "страна мечты"). Но даже для марок воды из известных стран, второй вопрос, как правило, оказывается открытым.

Люди покупают не только воду, но, отчасти, страну, а главное - эмоции, которые дарит бренд. Люди покупают Evian из-за тех эмоций, которые дарит этот бренд. Но эти эмоции не может дать бренд "как Evian". Поэтому, вопрос о том, чем мы отличаемся от Evian - это запрос на новые эмоции.

Мы позиционируемся как Американский бренд. И делаем это не столько из-за известности страны, сколько из-за особенностей восприятия американских товаров в Китае:

² Аналитический отчёт о рынке бутилированной воды в Китае " 2013-2016 年中国高端矿泉水市场消费调研及发展前景预测报告第"

- ✓ Американские товары ассоциируются с высоким качеством. Это связано с тем, что исторически, в США экспортировались товары более высокого качества по сравнению с теми, что использовались на внутреннем рынке. Кроме того, об Американских товарах судят по Apple (Mac, iPhone и iPad) и Boeing (747 и 787 Dreamliner): технологичные, стильные и удобные - чувствуется забота о рядовом потребителе;
- ✓ Американские товары ассоциируются с высокой ценой: в США выше зарплаты, а потому и себестоимость выше;
- ✓ Кроме того, Американские товары вообще, и вода в частности редки в Китае (большинство же новых участников рынка бутилированной воды приходят из Европы);
- ✓ А главное - Американские товары ассоциируются с Американским стилем жизни.

Романтический образ Американского стиля жизни, воспринятый по Американским фильмам, объявлениям о миссиях известных компаний, ассоциируется со свободой, заботой о гражданах и потребителях, ответственностью за свою жизнь и, главное для нас - индивидуальностью. Индивидуальность - это быть не "как все", что противоречит Китайским традициям, но притягательно из-за желания выделиться и желания приобщиться к культуре "стран запада". Именно к этому призывает Apple в своём "думай иначе" (think different). К этому призываем и мы. Если Apple предлагает пользоваться компьютерами Mac вместо семейства PC и становится не-PC, то мы предлагаем WODA вместо Evian и других "как Evian" брендов и становимся не-Evian.

"Не-Evian" не равно "анти-Evian", но означает антагонизм на концептуальном уровне, что заложено в рекламных посылах:



Evian делает акцент на "детской" тематике:

- ✓ акцент в оформлении на "детских" розовых и голубых тонах;
- ✓ рекламный посыл: "живи молодо" (live young);
- ✓ рекламные ролики, отсылающие героев в "прошлое" - их детство.

Эти смыслы, разрабатываясь для всего мира, но очень точно описывают Китайское восприятие времени: движение в будущее "спиной вперёд" (с постоянной оглядкой на прошлое), когда идеал не в будущем, а в прошлом.

woda же "смотрит вперёд" - туда, где идеал достижим и зависит от собственных усилий. И мы делаем акцент на "self-made":

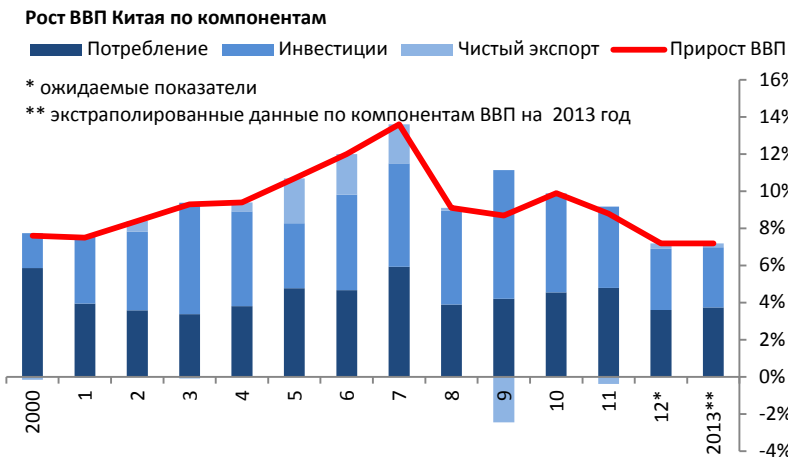
- ✗ используем более "тяжёлый" тёмно-синий цвет;
- ✗ рекламный посыл: "Американский стиль жизни в каждом глотке";
- ✗ сюжеты рекламных роликов, отсылающих героев в "будущее" - "будущее впереди" (Future straight ahead).

Кроме того, с точки зрения работы с дистрибьютором, мы отличаемся от остальных новых марок иностранной воды тем, что мы координируем работу из Китая, а не следуем указаниям с другого континента, что равно "с другой планеты" в плане понимания друг друга.

Глава пятая

Тенденции рынка

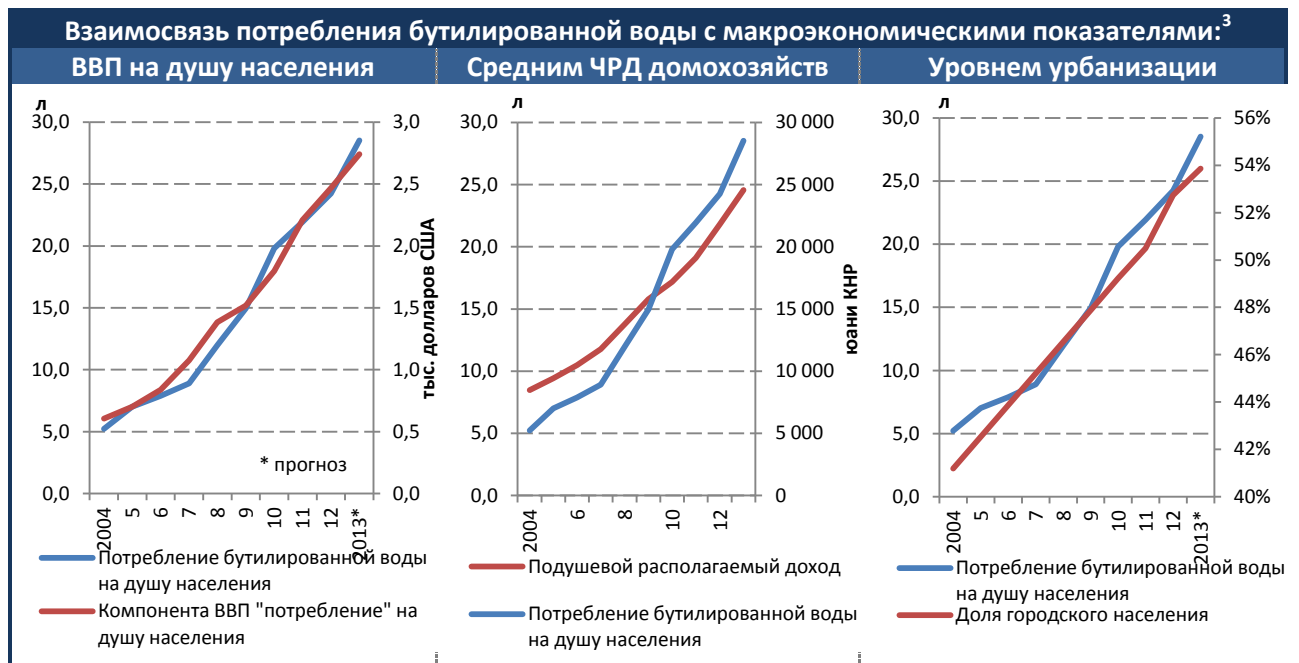
Рынок бутилированной воды в целом, равно как и состояние других отраслей, зависит от



состояния экономики страны в целом. Но нас интересуют компоненты ВВП, а именно: потребление и чистый экспорт. Говоря в терминах прироста, основную роль в последнее время, играет именно потребление, что непосредственно отражается на динамике рынка бутилированной воды. Кроме того, практически нулевое влияние чистого

экспорта на прирост ВВП говорит о том, что растёт и импорт, что для нас, как иностранной марки косвенно свидетельствует о потенциальном росте уже нашего рынка - рынка импортной бутилированной воды.

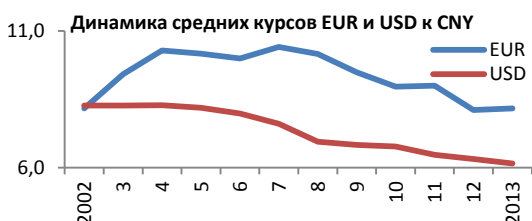
Говоря о взаимосвязи компонентов ВВП с физическим объёмом рынка, необходимо смотреть не столько на абсолютные показатели, сколько на удельные (на душу населения).



Так, наиболее яркую взаимосвязь с среднедушевым потреблением бутилированной воды демонстрирует компонента ВВП "потребление" в частности, "потребление домохозяйств" на душу населения. Кроме того, подтверждается зависимость потребления бутилированной воды на

³ Рассчитано по статистическим данным Wikipedia.org:
http://en.wikipedia.org/wiki/Historical_GDP_of_the_People%27s_Republic_of_China#cite_note-5

человека от уровня урбанизации и размера чистого располагаемого дохода. Имея прогнозы по численности населения, по уровню урбанизации можно говорить об экстенсивном расширении рынка бутилированной воды. Тогда как основываясь на прогнозах роста ВВП на душу населения, роста среднего располагаемого дохода домохозяйств, можно судить и об интенсивном расширении рынка.



Кроме того, укрепление курса Юаня к Доллару США и Евро, делает импортную продукцию более конкурентоспособной на рынке Китая⁴.

Таким образом, общеэкономические факторы в Китае для реализации нашего проекта позитивные.

Говоря о том, что Китай будет потреблять бутилированной воды всё больше и больше, необходимо рассматривать показатели потребления воды в сравнении с другими странами.

Рынок бутилированной воды Китая является вторым⁵ по величине в натуральных показателях в Мире, но Китай находится ниже среднемирового уровня потребления бутилированной воды на душу населения. Учитывая среднегодовой темп роста в 13% (что является вторым в Мире показателем после Таиланда), можно ожидать увеличения потребления бутилированной воды до уровня 50-80 литров на человека в год.

Ведущие страны Мира по объёму потребления бутилированной воды	
Страна	млн.л
США	34 475
Китай	29 096
Мексика	28 469
Бразилия	17 038
Индонезия	14 235
Таиланд	11 806
Италия	11 488
Германия	11 183
Франция	8 672
Испания	5 733
...	
...	
Всего по Миру	232 310

Ведущие страны Мира по объёму потребления бутилированной воды на душу населения	
Страна	л/чел
Мексика	247,9
Италия	188,9
Таиланд	170,0
ОАЭ	163,5
Бенилюкс	145,0
Франция	137,4
Германия	136,3
Ливан	124,2
Швейцария	111,3
США	110,5
...	
...	
<i>Китай</i>	<i>21,9</i>
В среднем по Миру	33,3



⁴ Рассчитано по данным fx-exchange.com:
<http://cny.fx-exchange.com/eur/exchange-rates-history.html>
<http://cny.fx-exchange.com/usd/exchange-rates-history.html>

⁵ По данным IBWA за 2011 год

Таким образом, прогноз для рынка бутилированной воды в Китае выглядит следующим образом⁶:

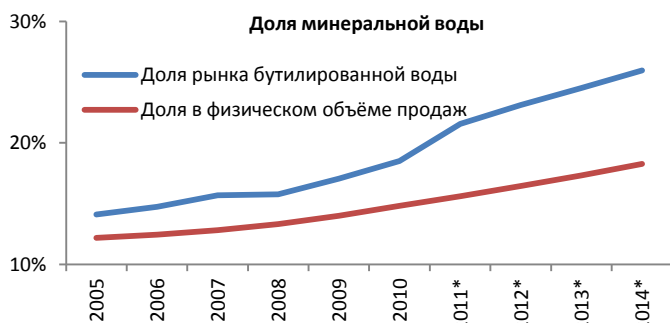
Объём рынка растёт быстрее физического объёма в связи с ростом средней цены за 1 литр воды: Среднегодовой темп роста физического объёма - 10%, а Объёма рынка в денежном выражении - 11%.



Для разграничения рынка на

сегменты, необходимо установить границы. Так, минеральной водой считается вода, добытая из подземного или надземного источника, имеющего постоянный состав воды и залитая в бутылки без изменения состава воды. Таким образом, в структуре бутилированной воды выделяется непосредственно минеральная вода и очищенная питьевая. Минеральная вода, как правило

дороже очищенной, поэтому доля её рынка в денежном выражении больше доли в физическом объёме продаж.



Если очищенная питьевая вода продается, как правило по одной цене, с небольшим разбросом значений, то минеральная вода подвержена сильной ценовой сегментации. Именно в этой категории воды, выделяется Премиальная вода. По определению

Euromonitor⁷, премиальная вода характеризуется имиджем бренда в качестве дорогой / премиальной воды и её розничная цена, как правило, не ниже 5 юаней за бутылку, объёмом 500 мл. Таким образом, средняя цена за 1 литр воды премиального сегмента в 2010 году составила 18,2 юаня против 1,9 юаней за 1 литр минеральной воды массового сегмента.

За последние годы, рынок премиальной воды рос темпами, превышающими среднеотраслевые (21,3% в среднегодовом исчислении за период с 2005 по 2010 год, в сравнении с 11% по всему рынку), чем привлёк большое количество иностранных участников.



⁶ По данным Mintel (<http://www.docin.com/p-720710161.html>)

⁷ Из материалов публичной оферты Tibet Spring за 2010 год при размещении на IPO в Гонконге

Несмотря на большое количество новых участников, входящих на рынок Премиальной воды в Китае, отрасль остаётся довольно сильно концентрированной: на долю десяти крупнейших брендов приходится более 60% рынка, и на долю трёх из них приходится более 50% рынка.

Марка	Группа	Доля рынка (%) ⁸					
		2007	2008	2009	2010	2011	2012
5100 Tibet Spring	Tibet 5100 Water Resources Holdings Ltd.	6%	17%	25%	29%	27%	28%
Evian	Groupe DANONE	28%	26%	24%	25%	22%	21%
Perrier	Nestle S.A.	4%	4%	4%	4%	3%	3%
Imperial Spring	Heilongjiang Imperial Spring Drinks Co., Ltd.	3%	3%	3%	3%	2%	2%
Volvic	Groupe DANONE	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Pamir Spring	Pamir Tianquan Co., Ltd.	1%	1%	1%	1%	1%	1%
San Pellegrino	Nestle S.A.	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Laoshan Mineral Water	Qingdao Laoshan Mineral Water Co., Ltd.	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Bama	Guangxi BAMA Lifelong Soft-Drink Ltd.	0%	1%	1%	1%	1%	1%
SPA	Spadel Group	1%	1%	0%	0%	0%	0%
<i>Прочие</i>		54%	43%	38%	33%	38%	40%
Всего		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Таким образом, основная конкуренция ведётся именно на входе в рынок, где для привлечения и удержания внимания необходимо понимать целевую аудиторию и их стимулы к покупке.

Основной стимул к покупке минеральной воды именно забота о собственном здоровье и здоровье своей семьи. Именно на заботе о семье и детях делается акцент в рекламе Evian. Причинами же повышенной заботы о здоровье являются:

- Осознание благотворного воздействия минеральных солей, растворённых в воде на организм. При этом трудно сказать насколько осознание важности потребления качественной воды заимствовано из "Западной культуры", в виду того, что вода считается в одном из основных элементов Китайской традиционной медицины, где обязательный совет пациенту "喝一点儿水" - "пейте воду". Вероятно, из "Западной науки" заимствованы знания о минеральном составе и его влиянию на организм, а из "Западной культуры" - "культ тела" и "культ потребления";
- Осознание экологических проблем в виду частых сообщений о загрязнении источников воды. Бутилированная минеральная вода, таким образом, ассоциируется с источником воды природной чистоты.



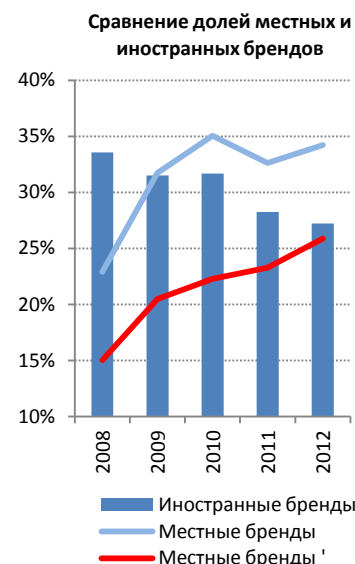
Именно в связи с обеспокоенностью граждан экологической обстановкой в стране, интересно посмотреть на уровень доверия к местным производителям. Так, суммарная доля рынка, принадлежащая иностранным брендам из первой десятки, составляла от 37% в 2007 году до 27% в 2012 году. В то же время, суммарная доля рынка, принадлежащая местным брендам из первой

⁸ Рассчитано по данным 2013-2016 年中国高端矿泉水市场消费调研及发展前景预测报告 (стр. 54)

десятки, составляла от 11% в 2007 году до 34% в 2012 году. При этом, львиная доля (34% рынка в 2012) принадлежала Tibet Spring 5100.

Если рассматривать структуру продаж этого бренда, больше 60% продаж Китайской Железнодорожной Корпорации (CRE - China Railway Express), которая в дальнейшем распространялась на неконкурентной основе:

- ✗ часть воды раздавалась пассажирам скоростных поездов бесплатно (так как вода закупалась CRE на условиях: "платишь за одну - вторая бесплатно"⁹;
- ✗ часть продавалась пассажирам в буфете, где премиальная сегмент представлен только Tibet Spring 5100;
- ✗ часть устанавливалась в мини-барах отелей, принадлежащих CRE;
- ✗ часть потреблялась и непосредственно CRE, Министерством Железнодорожного Транспорта КНР (CRE является поставщиком МЖД КНР) и CRH (China Railway Holding - оператор скоростных поездов КНР).



Скорректировав объём продаж Tibet Spring 5100 (в размере половины продаж CRE), можно увидеть, что предпочтения покупателей всё еще на стороне иностранных брендов¹⁰.

Другим стимулом к покупке минеральной воды является демонстрация социального статуса. Если само по себе потребление минеральной воды премиального сегмента говорит об уровне дохода, то потребление воды именно иностранного бренда говорит об уровне вовлеченности в "культуру стран Запада".

Мотивами же выбора конкретной марки являются: известность бренда, дизайн и вкус. Говоря про борьбу с другими новыми на рынке брендами за первую покупку, остаётся ориентироваться только дизайн, а также на "прочие" факторы. К этим "прочим" факторам мы относим как создание "искусственной известности", печатая на этикетке QR-код для перехода на интернет-страницу компании, так и самопозиционирование в качестве Американского бренд, воплощающего Американский стиль жизни.

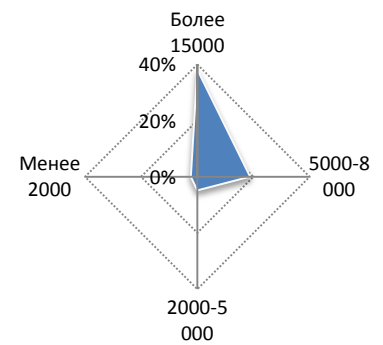


Говоря о понимании состава целевой аудитории, необходимо рассмотреть данные социологии по покупателям минеральной воды сегмента "премиум":

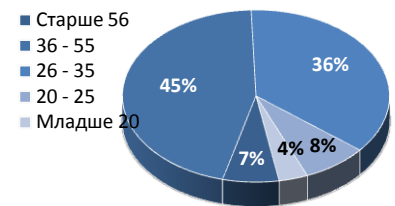
⁹ Tibet 5100 Water Resources Holdings Ltd., Global Offering booklet.

¹⁰ Рассматривая доли рынка в физических объёмах, соотношение меняется, и этим вызван рост количества новых местных брендов в премиальном сегменте. Но цена воды иностранных брендов, как правило, выше цены на местные марки, поэтому считаю актуальным утверждение о предпочтении иностранных брендов местным.

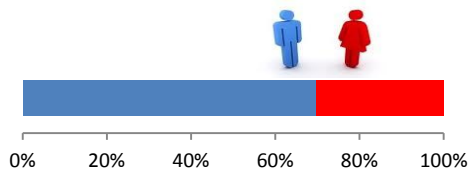
- Наибольший процент (38%) тех, кто приобретает минеральную воду премиального сегмента имеют заработную плату, превышающую 15 000 Юаней (примерно 2 000 Евро) в месяц. Однако, второй по значимости (19%), группой являются люди, чья заработная плата от 5 000 Юаней до 8 000 Юаней (600-1 000 Евро) в месяц. Мы фокусируемся именно на этих двух группах, понимая, что вторая группа - это, в основном, выпускники ВУЗов, получившие первую работу и желающие стать "self-made", а первые - это те, кто уже имеет достаточную аудиторию для демонстрации социального статуса.



- Основу всех покупок премиальной минеральной воды составляют люди в возрасте от 25 до 55 лет. Эта группа подразделяется на две категории: 26-35 лет и 36-55 лет, среди которых больший вес имеет вторая. Мотивация людей из этих двух групп, как правило, разная: для второй (36-55 лет) важна забота о здоровье (как правило, они уже имеют детей); тогда как для первой (25-36 лет), равно как и для тех, кому 20-25 лет, важно подчеркнуть свой социальный статус. Мы считаем, что наша целевая аудитория - это люди 20-35 лет, это те, кто разделяет наши ценности.



- Так, в гендерном составе покупателей премиальной воды, преобладают мужчины: Китайское общество патриархально, и мужчины имеют, как правило, более высокий социальный статус и больший размер заработной платы. При этом, типичная мотивация к покупке у мужчин и женщин различная: если у женщин - это забота о собственном здоровье и здоровье семьи/детей, то у мужчины - демонстрация социального статуса. Поэтому мы в своём дизайне и рекламных посылах ориентируемся именно на мужчин.



- По социальному статусу, категории разделены практически поровну, но нас интересуют только три: офисные работники, репатрианты и прочие. Так, руководители предприятий, как правило, выходят за рамки возрастного ценза, а Госслужащие - потребляют, как правило, Tibet Spring 5100 и не готовы "выделяться".



Таким образом, целевой покупатель для нас:

- ✓ Молодой человек (26-35 лет; мужчина);
- ✓ Имеющий как минимум, образование Бакалавра и умеющий читать по-английски;
- ✓ Являющийся офисным работником, с средней заработной платой от 1500 Евро и имеющий амбиции стать руководителем высшего звена.

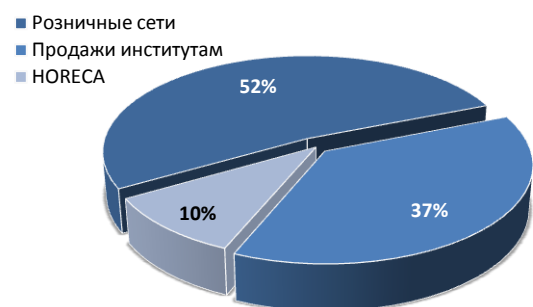
- ✓ Проведение акций по привлечению внимания к торговой марке совместно с ночными клубами, барами, организаторами концертов современной музыки;
- ✓ Ко-брендинговые кампании с яхтенными, гольф и теннисными клубами;
- Участие в выставках, конференциях и семинарах.

С ростом объемов продаж, предполагается постепенный переход с "партизанских" принципов на принципы "Фланговой борьбы":

- Усиление присутствия в сети:
 - ✓ Запуск отдельного сайта на Китайском языке, созданного отдельно по принципам компоновки именно китайских сайтов, с применением компромиссных решений только к его дизайну;
 - ✓ Присутствие в Китайских мобильных социальных сетях Weibo и Weixin (We-Chat);
 - ✓ Автономизация блога на Китайском языке, оставляя публикации переводных статей из основного блога;
 - ✓ Производство коротких рекламных роликов для размещения на YouTube и Youku;
 - ✓ Контекстная реклама;
- Использование новых рекламных каналов:
 - ✓ Размещение рекламных роликов на экранах мониторов, устанавливаемых в лифтовых холлах домов бизнес-класса для увеличения продаж в магазинах, находящихся рядом с такими жилыми комплексами;
 - ✓ Размещение в небольших объемах наружной рекламы на автобусах;
 - ✓ Формирование отдела по связям с общественностью, который будет отвечать за работу со СМИ по публикациям интервью с комментариями сотрудников компании по актуальным вопросам импорта воды и безопасности продуктов питания в Китае.

Это позволит не только добиться повышения узнаваемости нашего бренда, но и увеличения объемов продаж по всем каналам.

Говоря о каналах сбыта для бутилированной минеральной воды в Китае, можно выделить три основных¹³: продажи через розничные сети, оптовые продажи воды крупным организациям и государственным учреждениям (продажи институтам) и продажи в отели, кафе, рестораны и курорты (HORECA). При этом, для иностранного бренда, доступными остаются только розница и HORECA. При этом, мы предполагаем, что в рознице будет преобладать PET, тогда как в HORECA - стекло.



На начальном этапе, мы планируем напрямую работать с одной из сетей формата "магазин возле дома". Это сеть "Family Markt" (со 100 магазинами в Шанхае, по 50 в Гуанчжоу и Пекине,

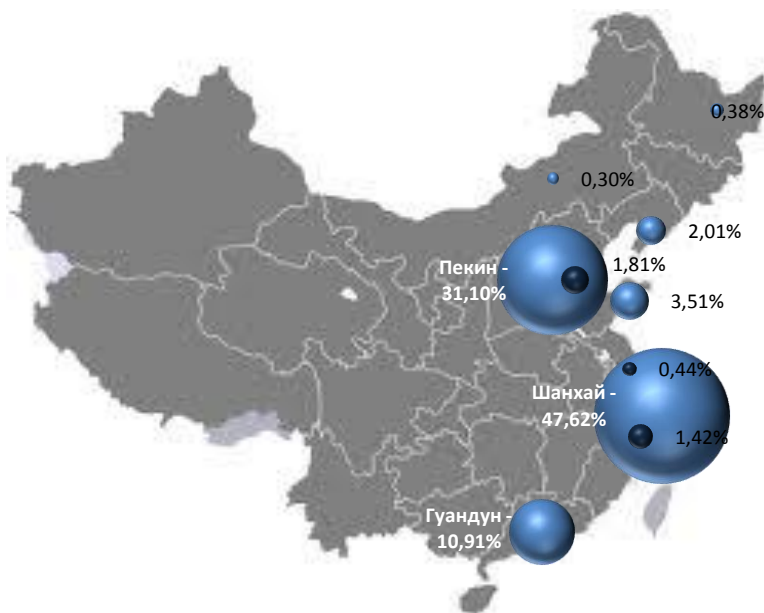
¹³ Tibet 5100 Water Resources Holdings Ltd., Global Offering booklet (стр. 97)

представленная также и в других провинциях Китая¹⁴) или "7-Eleven" (с примерно таким же количеством магазинов по Китаю¹⁵). С операционной точки зрения, работа с этими сетями позволит нам самостоятельно отслеживать динамику продаж и понимать тенденции рынка. Но более того, представленность в этих сетях оказывает решающее влияние на выбор региональными дистрибьюторами бренда для продажи в своей провинции.

На текущем этапе, мы считаем целесообразным ограничиться прямыми продажами в одну из этих сетей, тогда как с остальным розничным сегментом, а также с HORECA работать через дистрибьюторов. Более того, мы считаем оптимальным вести прямые продажи в сети в городах "Первого Круга" (Шанхай, Пекин, Гуанчжоу), тогда как с остальными провинциями работать через дистрибьюторов. При этом, наша политика в отношении дистрибьюторов в том, чтобы не предоставлять эксклюзивных прав дистрибьюторам ни на территорию, ни на сеть.

Мы выбрали Шанхай среди городов "Первого круга" для начала работы. Это связано, в первую очередь с его долей в общем импорте бутилированной воды в Китай - 47,62%¹⁶ и 80% уровнем принятия иностранных продуктов питания. Также, в Шанхае проводятся основные и наиболее представительные отраслевые выставки (SIAL и FHC). Другими двумя городами Китая, где мы планируем иметь собственные представительства являются Пекин и Гуанчжоу.

Распределение функций между этими тремя городами предполагается следующим:



- Шанхай - центр продаж и логистики для Севера, и Востока Китая, штаб-квартира;
- Пекин - торговое представительство;
- Гуанчжоу - торговое представительство и логистический центр для Юга и Юго-Востока Китая.

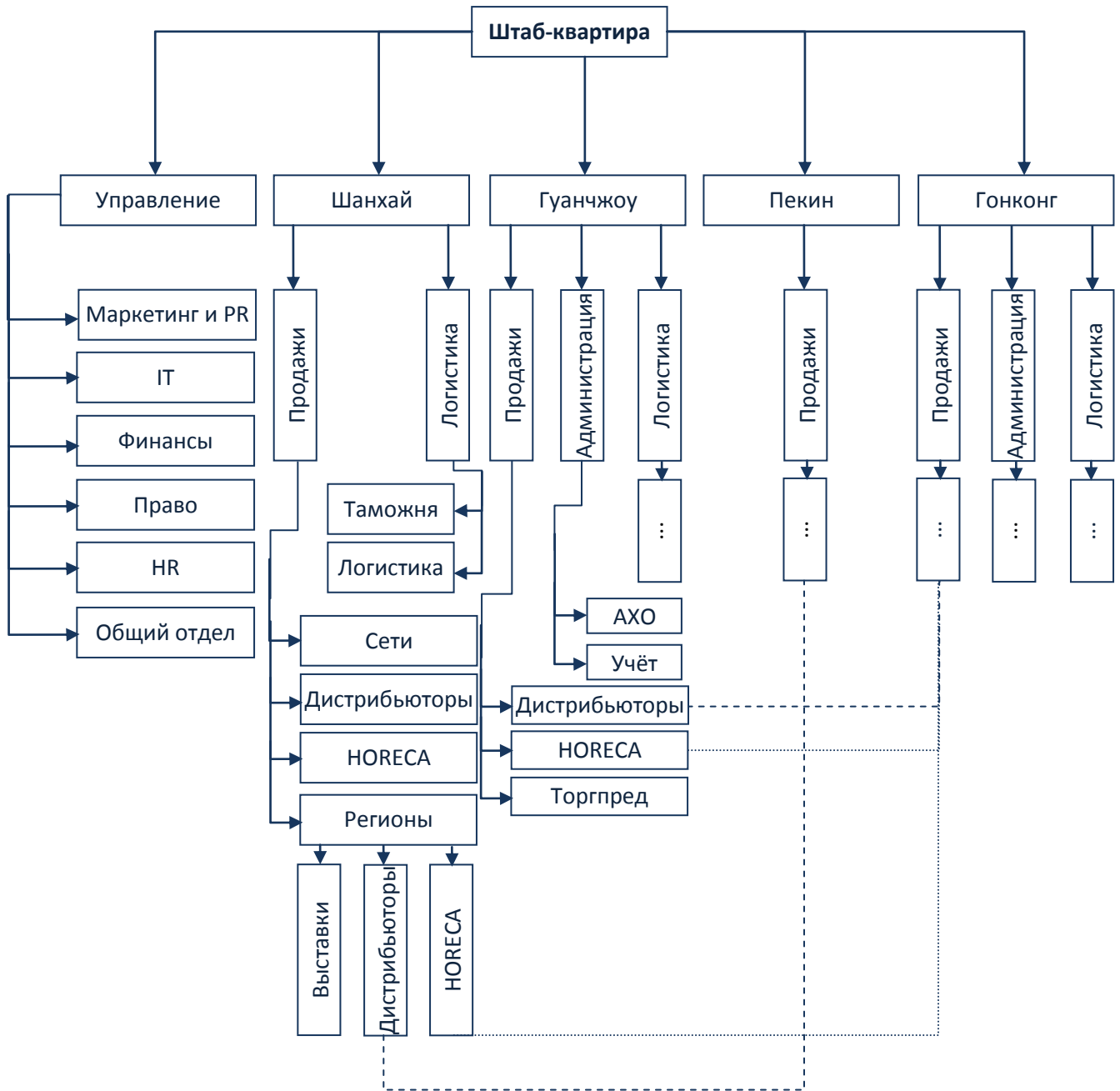
Кроме того, нам представляется необходимым полноценное присутствие в Гонконге, в чьей зоне ответственности будут находиться продажи на "Заграничных Китайских Территориях" (на Тайване, в Макао и самом Гонконге, а также в Сингапуре). Более того, полноценное присутствие в Гонконге позволит использовать схемы оптимизации налогообложения всей группы.

Таким образом, в планируемой организационной структуре, насчитывается четыре функциональные единицы и строится она в мультидивизиональном формате.

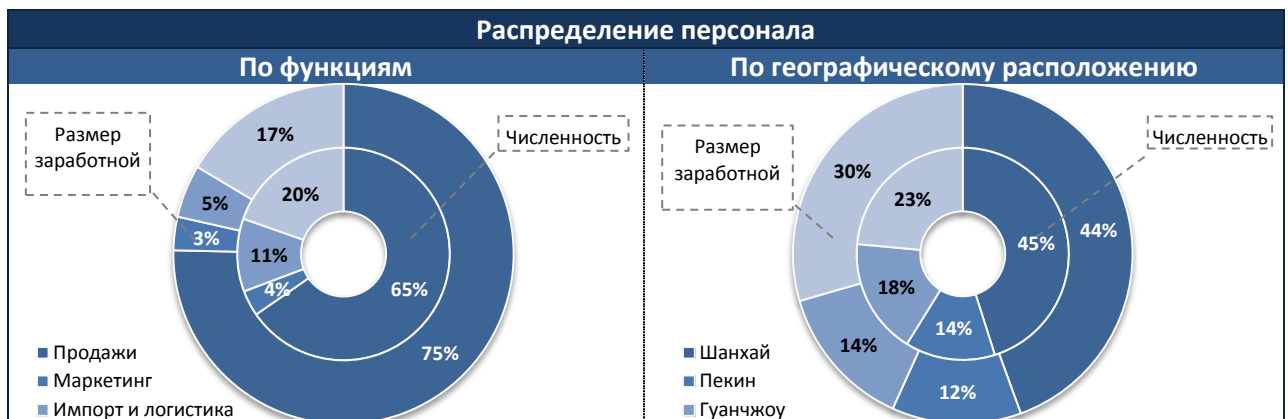
¹⁴ <http://www.familymart.com.cn/shfm/information/?c=56&s=67>

¹⁵ <http://www.authorstream.com/Presentation/aSGuest141972-1504100-7-eleven-guangzhou-case-study/>

¹⁶ По данным Beijing Zeefor Consulting за 2009 год (<http://www.docin.com/p-270215947.html>)



Максимальное планируемое количество сотрудников компании составляет 153 человека.



Набор сотрудников планируем проводить постепенно, по мере роста бизнеса и оборота компании.

Так, в настоящее время в проекте заняты лишь инициаторы, к концу 2014 года ожидаем, что общая численность персонала достигнет трёх десятков человек, к концу 2015 года вырастет до половины от максимальной численности, на которую планируем выйти к концу 2016 - началу 2017 года.

Такая команда сможет справиться с теми задачами, которые мы закладываем в бизнес-план:

- Перешагнуть объём продаж в 50 млн. л. с выходом на пятипроцентную долю рынка¹⁷ к 2020 году;
- Нарастить объём выручки от продаж до 60 млн. Евро в том же году, обеспечивая при этом:
- Среднюю рентабельность по EBITDA 17%
- Среднюю рентабельность по чистой прибыли 11%.



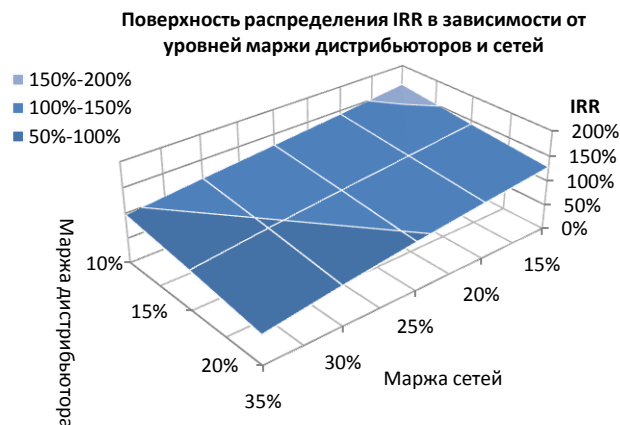
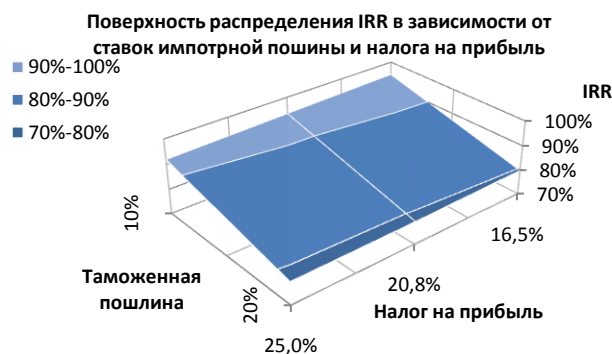
¹⁷ Объём рынка рассчитан путём экстраполяции прогноза Mintel до 2020 года с постоянным темпом прироста 11%

Глава седьмая

Допущения, используемые при построении модели бизнеса, и предпосылки к ним

Предлагаемая к рассмотрению модель бизнеса строилась на консервативных базовых допущениях, как то:

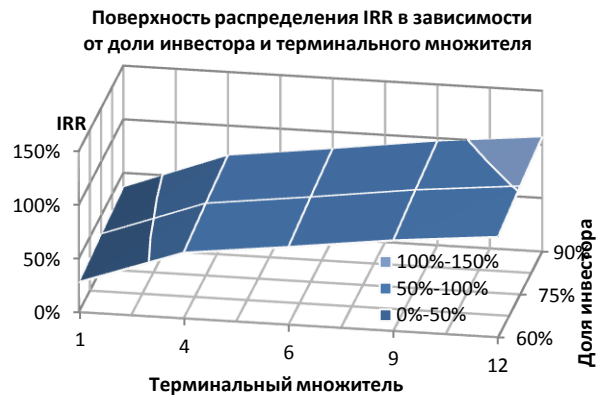
- Импортная таможенная пошлина на минеральную воду в Китае составляет 20%:
 - ✓ В категорию минеральных вод попадают именно лечебные минеральные воды, тогда как столовая минеральная вода, как правило, декларируется по коду "Питевой воды", таможенная пошлина на которую составляет 10%;
- Стоимость услуг таможенных брокеров составляет 2% от таможенной стоимости, но не менее 750 Евро за партию:
 - ✓ Этот коэффициент применяется без учёта эффекта экономии на объёме;
- Ставка НДС при импорте составляет 17% и является объективным и неконтролируемым показателем;
- Налог на прибыль в КНР составляет 25%:
 - ✓ Использование Гонконгской компании для заключения прямых контрактов с крупными дистрибьюторами в Китае, позволит перевести часть прибыли в Гонконг (где ставка налога на прибыль составляет 16,5%) снизив тем самым эффективную ставку налога;
- Маржа дистрибьюторов составляет 20% от розничной цены товара:
 - ✓ Как правило, маржа дистрибьюторов составляет от 10-15% на товар знакомый рынку и до 20% на новый товар. При построении модели, этот коэффициент не пересматривается при увеличении уровня проникновения товара на рынок, свидетельствующий о том, что дистрибьютор сможет гарантировано продать этот товар;
 - ✓ Мы планируем собственные продажи лишь в одну сеть, а с остальными сетями и регионами работать через дистрибьюторов. При этом, стоимость вхождения в сеть оплачивается самим дистрибьютором;
- Маржа операторов розничных продаж составляет 30% от розничной цены товара:
 - ✓ Маржа ритейлеров колеблется от 15% до 35%, в зависимости от региона работы, формата и статуса оператора;



- ✓ Мы запланировали собственные продажи лишь в одной сети, стоимость вхождения в которую оценивается, примерно, в 7 тыс. Евро;
 - Отсрочка платежа 3 месяца после продажи - это условия применимые для нового на рынке товара, но при построении модели они не пересматриваются для всего периода:
 - ✓ Как правило, крупные торговые сети берут отсрочку в 3 месяца после поставки им нового для рынка товара;
 - ✓ Дистрибьюторы тоже обычно покупают товар, а не берут его на реализацию. Стандартная отсрочка платежа не более месяца. При этом, в случае заказа крупной партии часто используются депозиты и/или предоплаты. Кроме того, в таких случаях может быть использована схема выставления переводного аккредитива через Гонконгскую компанию на производителя воды. Такая схема позволяет косвенно покрывать потребность в оборотном капитале;
 - Срок транспортировки 2 месяца, срок таможенной очистки и сертификации - 1 месяц. При этом, норматив боя составляет 1%.
Эти параметры объективные и неконтролируемые, однако
 - ✓ При выборе поставщика воды, находящегося территориально ближе к основному рынку (например, на Российский Дальний Восток), время в пути можно сократить до двух недель;
 - ✓ При работе с РЕТ, количество испорченных бутылок меньше указанного норматива;
 - Срок производства, с момента размещения заказа до момента отгрузки - 1 месяц:
 - ✓ При увеличении объёмов, ведущем к ритмичности производства, срок может сокращаться до 1 недели;
 - Оплата поставщикам и подрядчикам, по факту приёмки товара в порту отгрузки:
 - ✓ При увеличении объёмов заказов, даже крупные поставщики, такие как O-I, готовы предлагают более гибкие условия платежей;
 - Таким образом, уже на этапе анализа допущений, видно, что бизнес попадает в типичную для молодых компаний ситуацию, называемую "Overtrading", при которой даже при наличии прибыли, возникает дефицит наличности.
- При построении модели,
- | Срок рассрочки (мес) | IRR (%) |
|----------------------|---------|
| 1 | 83% |
| 2 | 80% |
| 3 | 79% |
- | Процесс | Срок (мес) |
|------------------|------------|
| Производство | 1 |
| Доставка | 1 |
| Сертификация | 1 |
| Отсрочка платежа | 3 |
| Продажа | 0 |
- мы принимали за допущение невозможность получения банковского кредита в течение первого года работы (до публикации первой аудированной отчётности - середина 2015 года). Однако, мы закладывали в модель возможность получения банковского финансирования, не связанного с оценкой рисков кредитования нашей компании. К таким схемам финансирования относится, например, переуступка Китайскому Банку дебиторской задолженности покупателей, находящихся в Китае. При этом, дисконт Банка предусмотрен в размере 1% от суммы задолженности.
- ✓ Для построения модели, мы приняли за допущение, что по договору цессии, мы сможем работать только с крупными сетями, в которые мы осуществляем прямые

поставки. Однако, такая схема может быть распространена и на крупных дистрибьюторов;

- Мы считаем, что с середины 2015 года, мы сможем привлекать банковское финансирование как в Гонконге, так и в Китае. При этом, в модель закладываем средневзвешенную ставку кредитования в размере 5,5%;
- Так как в ситуации "Overtrading", при росте объёмов бизнеса, растёт потребность в финансировании оборотного капитала, мы видим возможность возврата средств инвестором только при продаже бизнеса. При этом, мы считаем разумным размер терминального множителя к EBITDA, равный шести;
- Доля инвестора в предлагаемом проекте составляет 75%;
- При расчёте показателей инвестиционной эффективности, ставка дисконтирования для инвестора принималась в размере 35%;

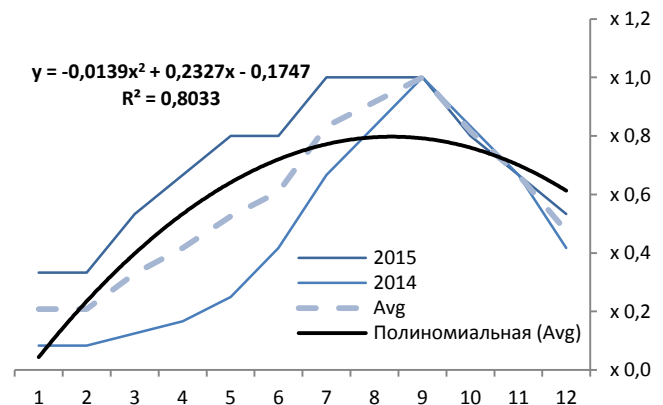


Отдельно необходимо остановиться на анализе допущений в части объёмов продаж:

Прогноз продаж строился исходя из ожиданий по объёмам ежедневных покупок нашей воды в

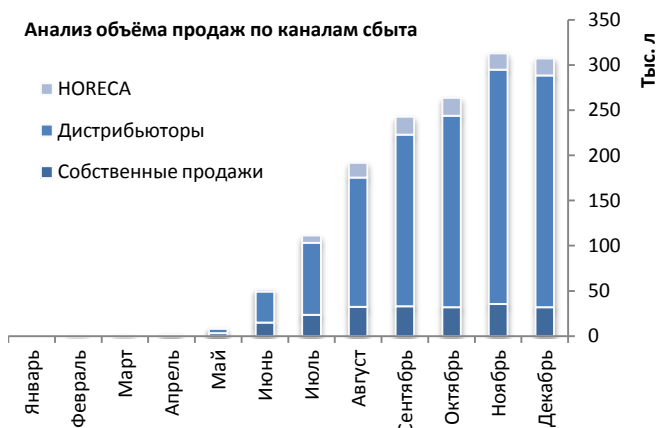
типичном магазине. Мы ожидаем рост объёмов продаж от одной бутылки за пять дней (для бутылки 250 мл в день представления продукта на рынке), до 8 бутылок в день к концу года. Такой рост во многом обусловлен наступающим сезоном повышенного потребления бутилированной воды. Так, сезон начинается в мае (апреле для городов Юга Китая) и заканчивается в октябре (ноябре для городов Юга Китая), а его пик приходится на период с июня по август. Таким образом, выводя нашу воду на рынок в начале сезона в одной из наиболее популярных торговых сетей формата "магазин возле дома", мы одновременно увеличиваем узнаваемость торговой марки. За счёт этого мы ожидаем, что продажи нашей воды к концу сезона снизятся незначительно по сравнению с пиком. При этом, задачи прямой продажи воды в сети формата "магазин возле дома" состоят в том, чтобы:

- ✓ популяризировать бренд;
- ✓ иметь возможность

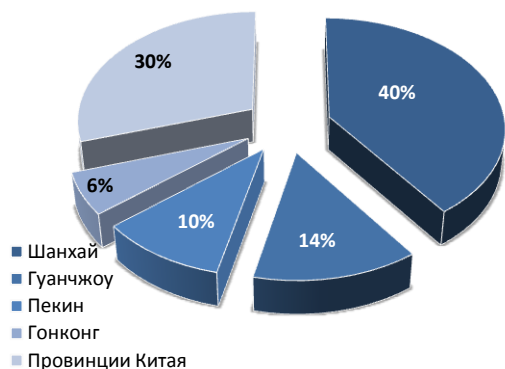


- самостоятельно анализировать продажи и оценивать эффективность рекламы (сравнивая объёмы продаж до запуска рекламы с объёмами после запуска);
- ✓ отработать схему работы и понять потребности сетей;
- ✓ показать потенциальным региональным и местным дистрибьюторам серьёзность нашего присутствия.

Говоря о продаже через дистрибьюторов, мы ожидаем, что именно этот канал сбыта станет основным. А наибольший эффект в их привлечении ожидается от нашего присутствия в качестве участника на Шанхайских сессиях выставки SIAL 2014 в мае и ноябре 2014 года. При этом, на сегодняшний день, уже проведены предварительные переговоры с дистрибьюторами в Гуанчжоу. Таким образом, выделяя продажи через дистрибьюторов в качестве приоритетных, собственные продажи в сетях выполняют поддерживающую и имиджевую функции.

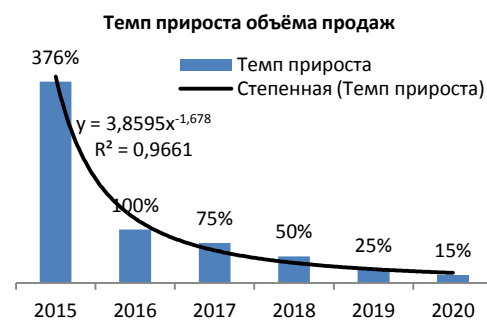


Мы планируем вести работу с HORECA, в основном, через дистрибьюторов. Однако, при этом нам также необходимо будет иметь прямые продажи в одной из гостиничных сетей. Мы ожидаем, что продажи начнутся во втором полугодии 2014 года, на что также повлияет наше присутствие на отраслевых выставках.



Проводя географическую сегментацию, мы считаем, что наибольший объём продаж в первом году будет именно в Шанхае. Однако, мы ожидаем высокий интерес со стороны региональных дистрибьюторов, на чью долю мы планируем 30% продаж. Более того, в долгосрочной перспективе, именно региональными продажами мы связываем будущий рост объёмов. При этом, продажи в Гонконге (а также Макао, Тайване и Сингапуре) будут оставаться для нас "имиджевыми".

Переходя к описанию долгосрочных планов, необходимо прокомментировать наши ожидания именно с точки зрения темпов прироста. Так, наибольший прирост ожидается во втором году продаж. Это связано, во-первых с эффектом "низкой базы" первого года (ритмичные продажи начнутся только с середины года, бренд станет узнаваемым только к концу 2014 года), а во-вторых, с органическим ростом на 50%. Мы не ожидаем больших темпов органического роста в этот год, так как это будет лишь второй год нашего присутствия на рынке, тогда как для закрепления на нём, необходимо присутствовать как минимум три года. И на третий год присутствия на рынке, мы планируем удвоить наши продажи.



В дальнейшем, планируем постепенное снижение темпов прироста до уровня, немного превышающего темпы прироста объема рынка.

2014. - год входа на рынок и начала первых продаж. За этот год компания должна научиться работать на этом рынке;

2015. - год систематизации работы и подготовки к переходу на следующую стадию;

2016. - первый год роста;

2017. - год закрепления позиций и органического роста;

2018. - год систематизации работы и подготовки к переходу на следующую стадию;

2019. - год перехода на стадию зрелости;

2020. - первый год зрелости компании.



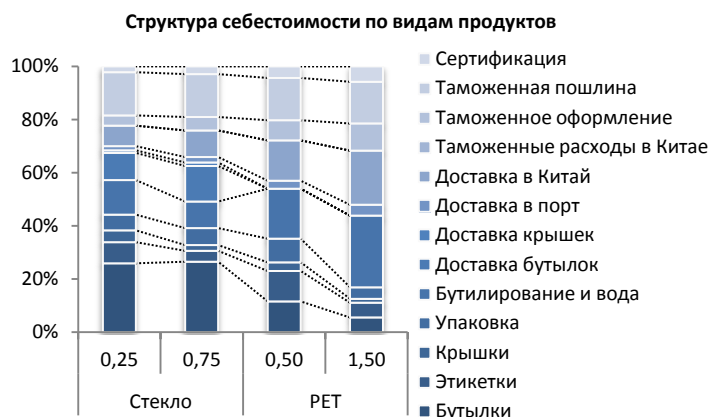
Последними, и наиболее определенными допущениями являются параметры себестоимости: Структура себестоимости сформирована на основании счетов на первую партию воды, а также на основании коммерческих предложений от поставщиков и подрядчиков.

Структура себестоимости по видам продуктов (Евро)	Стекло		PET	
	0,25	0,75	0,50	1,50
Материалы				
Бутылки	0,10	0,18	0,03	0,03
Этикетки	0,03	0,03	0,03	0,03
Крышки	0,02	0,02	0,01	0,01
Упаковка	0,02	0,05	0,02	0,02
Вода и бутилирование	0,05	0,08	0,05	0,15
Транспортировка по Европе				
Доставка бутылок	0,04	0,10	0,00	0,00
Доставка крышек	0,01	0,01	0,00	0,00
Доставка продукции в порт	0,01	0,02	0,01	0,02
Итого стоимость FOB	0,28	0,51	0,15	0,26
Доставка в Китай	0,03	0,07	0,04	0,11
Итого стоимость CIF	0,31	0,57	0,19	0,37
Расходы на таможенную пошлину в Китае				
Таможенное оформление	0,01	0,04	0,02	0,06
Таможенная пошлина	0,06	0,12	0,05	0,10
Сертификация	0,01	0,02	0,01	0,03
Итого стоимость DDP	0,39	0,75	0,27	0,56

Таким образом, себестоимость воды в стекле выше себестоимости воды в PET: для пары 0,25 л стекло - 0,5 л PET разница составляет 44%, для пары 0,75 л стекло - 1,5 л PET - 35%.

При этом, большую часть себестоимости составляет именно стоимость бутылок и их доставки до места производства (0,14 Евро и 0,28 Евро для бутылок 0,25 и 0,75 соответственно). Поэтому, основным элементом программы сокращения издержек, будет являться оптимизация логистической схемы и снижение стоимости одной бутылки за счёт размещения крупных заказов.

Другим наиболее значительным элементом затрат являются расходы на таможенную пошлину. Единственной возможностью оптимизации является перенос буттилирующих мощностей в Гонконг с поставкой воды в водоконтейнерах в качестве сырья из Исландии или Новой Зеландии. По предварительным данным, договорами о свободной торговле предусматриваются следующие условия предоставления нулевой импортной таможенной пошлины: продукция должна быть произведена на территории страны и из сырья этой страны или других стран, имеющих соглашения о свободной торговле с КНР.



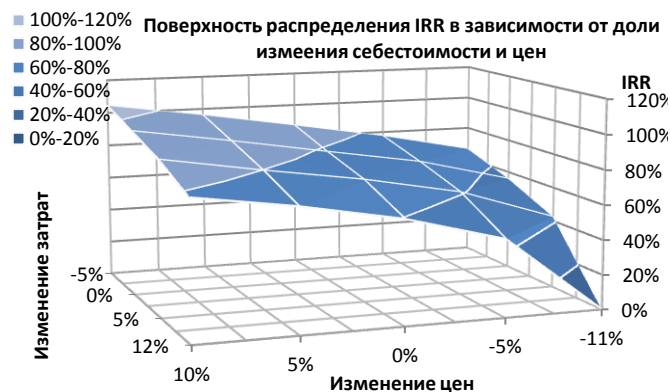
Возвращаясь к текущей структуре затрат необходимо рассмотреть ассортимент с точки зрения маржинальной доходности.

Показатели по видам продуктов	Стекло		PET	
	0,25	0,75	0,50	1,50
Расчёт чистой (эффективной) цены продаж				
Целевая розничная цена (Юани с НДС)	13,00	25,00	9,00	18,00
Целевая розничная цена (Юани без НДС)	11,11	21,37	7,69	15,38
Наценка сетей	-3,33	-6,41	-2,31	-4,62
Наценка дистрибьюторов	-2,22	-4,27	-1,54	-3,08
Чистая цена (Юани без НДС)	5,56	10,69	3,84	7,68

Анализ маржинальности (Евро без НДС)				
Чистая цена	0,66	1,27	0,46	0,92
Себестоимость	-0,39	-0,75	-0,27	-0,56
Маржинальная прибыль	0,27	0,52	0,19	0,36
Уровень маржи	40,9%	40,9%	41,3%	39,1%

Таким образом, несмотря на разный абсолютный размер маржинальной прибыли, относительный её уровень для всех продуктов практически одинаков.

Анализируя влияние изменений себестоимости и цены на IRR, мы исходим из допущения о том, что наши цены рыночные, а себестоимость учтена полностью и консервативно. Поэтому, коридор колебаний параметров установлен от -10% до +10%. При этом, для того, чтобы IRR снизился до нуля, необходимо чтобы или цена упала на 19%, или себестоимость выросла на 27%, а при совместном действии - цена снизилась на 11% и себестоимость выросла на 12%.



Глава восьмая

Основные формы прогнозов по расчётной модели бизнеса

Валюта расчётов Евро, по курсу 8,4 Юаня за 1 Евро в постоянных ценах.

Прогноз прибылей и убытков:

Показатели (в тыс. Евро без НДС)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Выручка	2 040	7 937	15 873	27 778	41 667	52 084	59 896
Себестоимость	-1 226	-5 128	-10 256	-17 948	-26 923	-33 653	-38 701
Валовая прибыль	814	2 809	5 617	9 830	14 744	18 431	21 195
Коммерческие расходы	-309	-1 113	-2 203	-3 768	-5 538	-6 886	-7 805
Управленческие расходы	-185	-1 003	-1 653	-1 959	-2 111	-2 213	-2 282
ЕБИТДА	320	693	1 761	4 103	7 095	9 332	11 108
Процентные расходы	-2	-11	-156	-337	-510	-567	-473
Амортизация	-6	-21	-76	-113	-131	-142	-142
<i>Прибыль до налогообложения</i>	<i>312</i>	<i>661</i>	<i>1 529</i>	<i>3 653</i>	<i>6 454</i>	<i>8 623</i>	<i>10 493</i>
Налог на прибыль	-78	-165	-382	-913	-1 614	-2 161	-2 623
Чистая прибыль	234	496	1 147	2 740	4 840	6 462	7 870
Коэффициенты рентабельности							
<i>Рентабельность по валовой прибыли</i>	<i>40%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>	<i>35%</i>
<i>Рентабельность по ЕБИТДА</i>	<i>16%</i>	<i>9%</i>	<i>11%</i>	<i>15%</i>	<i>17%</i>	<i>18%</i>	<i>19%</i>
<i>Рентабельность по чистой прибыли</i>	<i>11%</i>	<i>6%</i>	<i>7%</i>	<i>10%</i>	<i>12%</i>	<i>12%</i>	<i>13%</i>
<i>Налоговая нагрузка¹⁸</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>17%</i>	<i>18%</i>	<i>19%</i>	<i>19%</i>
<i>Коэффициент покрытия процентов</i>	<i>x189</i>	<i>x63</i>	<i>x11</i>	<i>x12</i>	<i>x14</i>	<i>x16</i>	<i>x23</i>

¹⁸ Отношение суммы налоговых платежей (по данным прогноза движения денежных средств) к выручке

Прогноз движения денежных средств (по прямому методу):

Показатели (в тыс. Евро с учётом НДС)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Поступления от продаж	1 012	8 245	16 088	28 728	44 241	57 312	67 115
Расходы по операционной деятельности							
Закупки	- 1901	-7 252	-12 607	-20 812	-29 342	-35 740	-39 483
Аренда помещений	-74	-498	-630	-783	-850	-897	-897
Заработная плата	-222	-940	-1 858	-2 877	-3 936	-4 763	-5 374
Коммерческие затраты	-94	-494	-960	-1 658	-2 472	-3 083	-3 542
Затраты офиса	-86	-344	-574	-709	-819	-877	-899
Процентные платежи	0	0	-135	-299	-451	-491	-384
Оплата налогов	-297	-1 163	-2 401	-4 604	-7 385	-9 701	-11 497
Итого операционный денежный поток	-1 662	-2 446	-3 077	-3 014	-1 014	1 760	5 039
Поступления по финансовой деятельности							
Поступления от инициаторов	45	0	0	0	0	0	0
Поступления от инвесторов	1 530	0	0	0	0	0	0
Поступление банковского финансирования ¹⁹	310	3 659	7 843	12 424	15 257	14 900	10 945
Возврат банковского финансирования²⁰	-167	-1 060	-4 585	-9 238	-14 065	-16 520	-15 879
Итого финансовый денежный поток	1 718	2 599	3 258	3 186	1 192	-1 620	-4 934
Капитальные вложения							
Приобретение оборудования	-48	-151	-173	-172	-178	-140	-105
Регистрация прав	-8	-2	-8	0	0	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	-56	-153	-181	-172	-178	-140	-105
Всего чистый денежный поток	0	0	0	0	0	0	0

Из двух представленных прогнозов мы видим, что компания генерирует чистую прибыль, но из-за высоких темпов роста объёма бизнеса, не имеет достаточного оборотного капитала для финансирования этого роста. Это типичная ситуация "гиперактивности" (overtrading). При этом, мы видим, что как только темпы прироста объёма продаж опускаются ниже 40% (уровень маржинальности), компания начинает генерировать положительный денежный поток от операционной деятельности и в состоянии возвращать взятые кредиты.

¹⁹ В том числе, поступления от переуступки прав требования

²⁰ Принято допущение о том, что в конце срока предоставления кредита, компания будет перекредитовываться.

Прогнозный баланс (на конец года):

Показатели (в тыс. Евро без НДС)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Активы							
Основные средства	37	149	223	259	282	262	211
Инвестиции в дочерние компании	7	9	17	17	17	17	17
Торговая марка	11	9	7	6	5	4	3
Материалы ²¹	184	534	934	1 401	1 751	2 013	2 013
Товары ²²	629	2 273	4 224	6 620	8 689	10 513	11 294
Дебиторская задолженность	1 175	2 064	4 187	7 411	11 265	14 364	16 897
НДС к возмещению	116	66	0	0	0	0	0
Прочие оборотные активы	32	69	80	85	89	89	89
Итого активы	2 191	5 173	9 672	15 799	22 098	27 262	30 524

Средства акционеров

Уставный капитал	91	91	91	91	91	91	91
Инвестиции полученные	1 530	1 530	1 530	1 530	1 530	1 530	1 530
Нераспределённая прибыль	215	710	1 857	4 596	9 437	15 918	23 788
Итого средства акционеров	1 836	2 331	3 478	6 217	11 058	17 539	25 409

Краткосрочная задолженность

Банковское финансирование ²³	146	2 758	6 041	9 270	10 526	8 986	4 144
Прочая задолженность	209	84	153	312	514	737	971
Итого задолженность	355	2 842	6 194	9 582	11 040	9 723	5 115

Коэффициентный анализ

ROCE	17%	29%	48%	64%	63%	53%	43%
Коэффициент ликвидности	x6,0	x1,8	x1,5	x1,6	x2,0	x2,8	x5,9
Коэффициент текущей ликвидности	x3,7	x0,8	x0,7	x0,8	x1,0	x1,5	x3,3
Коэффициент долгосрочной ликвидности ²⁴	16%	55%	64%	61%	50%	36%	17%
Отношение кредитов к выручке	7%	35%	38%	33%	25%	17%	7%

Из прогнозного баланса мы видим, что средства инвестора, равно как и кредитные средства привлекаются для финансирования оборотного капитала. При этом, максимальная закредитованность компании наступает в период активной фазы роста - с 2015 по 2017 годы, когда показатели текущей ликвидности находятся на уровне пороговых показаний.

²¹ Стоимость закупленных материалов для производства (бутылки, этикетки, крышки)

²² В том числе товары в пути, на сертификации и на складах в магазинах

²³ В том числе задолженность переуступленная Банку по договору цессии

²⁴ Доля долга в источниках финансирования

Глава девятая

Идентифицированные риски проекта

Так как проект нацелен в будущее и подготавливается в условиях неопределённости, неизбежно возникают риски, связанные с осуществлением проекта.

- Говоря о рисках, хочется сказать, что политических изменений не предвидется, равно как и не предвидется серьёзных кризисных явлений в экономике КНР. Более того, несмотря на снижение темпов роста экономики Китая, эти темпы всё равно остаются выше темпов роста экономик многих других стран. Вполне вероятно, что экономика Китая выходит на новую стадию - стадию ненулевого роста как во многих экономиках других стран. Причём этот рост будет формироваться за счёт внутреннего спроса, а не экспорта, как было до сих пор. Основным фактором риска при этом, является неспособность внутреннего спроса поддержать рост ВВП и снижения показателей ВВП и чистого располагаемого дохода на душу населения. Это может негативно сказаться на потреблении именно воды премиального ценового сегмента в регионах КНР, с которыми связаны наши планы роста.
- Экономические риски также связаны с риском повышения курсов иностранной валюты по отношению к Юаню. Это может сделать наш продукт, равно как и все остальные импортные товары менее конкурентными по цене, в сравнении с товарами местных производителей.
- При рассмотрении законодательных рисков, мы считаем, что КНР, являясь страной-участницей ВТО не станет вводить новые или повышать старые импортные пошлины на воду. Однако, признав воду стратегическим ресурсом, как, например, соль, будет введена процедура лицензирования торговли водой. Мы считаем, что даже в этом случае, мы, как юридическое лицо зарегистрированное в Китае, сможем обращаться в компетентные органы для получения соответствующих лицензий.
- Говоря о рыночных рисках, необходимо отметить существенное увеличение конкуренции как со стороны иностранных, так и местных производителей воды. Мы считаем, что оптимальным решением является дифференциация. И дифференциация именно на основе эмоций.
- Риск неприятия "зонтичного бренда" в категории премиальной воды: большинство участников, имеют собственные источники воды, что позволяет говорить об уникальности этих источников. Однако, "зонтичный бренд" даёт гибкость в работе с поставщиками. Более того, привязка к конкретному источнику означает либо привязку к конкретному производителю, либо инвестиции в развитие собственного источника воды.
- С ресурсной точки зрения, проект не защищён: нет собственного источника воды, который можно было эксплуатировать в случае отказа существующих поставщиков.
- Риск роста себестоимости за счёт повышения цены на основные материалы может быть минимизирован за счёт поиска поставщиков в Китае и использовании специальных таможенных условий (временного вывоза).
- Риск ухудшения качества воды у существующих поставщиков незначителен, однако, есть риск восприятия ухудшения качества (например, в виду выпадения осадка минеральных солей, как произошло с первой партией) и последующего негативного освещения в СМИ. Этот риск может быть минимизирован за счёт улучшения технологических процессов

(заливка воды "под крышку", как принято в Китае, что позволяет замедлить протекание химических реакций во время транспортировки), а также информирования покупателя о возможном выпадении осадка. Кроме того, работа по минимизации этого риска лежит в сфере коммуникаций с покупателями.

- К основным рискам проекта относится риск невозможности получения банковского финансирования. Предварительные переговоры с банками показали из заинтересованность в будущем сотрудничестве, а также дали понимание требований банков к заёмщикам. Более того, были проработаны возможные варианты финансирования закупок без участия компании в качестве заёмщика.

Таким образом, в настоящее время риски проекта идентифицируются и по ним проводится предварительная работа. С момента запуска проекта, риски будут записываться и отслеживаться, что позволит их контролировать.

Заключение

Предложенный к рассмотрению проект является частью идеи по выстраиванию глобального бренда питьевой воды, который бы опирался на собственные источники. Суть первого этапа не просто стать дистрибьютором воды в Китае с собственной торговой маркой, а в том, чтобы сделать первый шаг и создать задел для будущего расширения географии бизнеса.

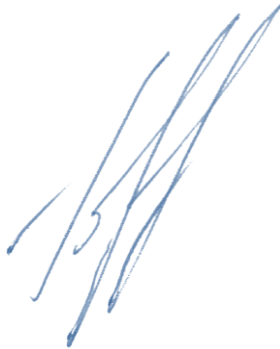
Надеюсь на сотрудничество!

Благодарю за внимание,

Горелов Егор

Руководитель проекта WODA

www.woda-water.us



Мобильный (КНР) +8618688763561

Мобильный (ГК САР) +85265663561

e-mail: gorelov.egor@gmail.com

egor.gorelov@woda-water.us

Мы продаём воду

