

2023


Бизнес-план однорангового проката автомобилей на территории ХХХ



Оглавление

1. Резюме	3
1.1. Сущность результатов бизнес-планирования	3
1.2. Планируемые показатели эффективности	4
1.3. Источники финансирования	5
2. Описание бизнес-идеи, целей проекта	6
3. Анализ рынка	9
3.1. Общая характеристика рынка	9
3.2. Клиентская целевая группа	14
3.2.1. Общая характеристика клиентов проката	14
3.2.2. Целевая группа потребителей в ХХХ	16
3.3. Оценка существующего спроса	19
3.4. Ожидаемая конкуренция	19
4. Маркетинговый план	23
4.1. Концепция маркетинга	23
4.2. План продаж	24
4.3. Тактика маркетинга	25
4.3.1. Маркетинговые цели	25
4.3.2. Позиционирование	25
4.3.3. Каналы сбыта	25
4.3.4. Ценообразование	26
4.3.5. Программа рекламы и продвижения	26
5. Организационный план	28
5.1. Разрешительные документы	28
5.2. Штатное расписание	29
5.3. Календарное осуществление проекта	29
6. Материальные ресурсы	29
6.1. Инвестиционные расходы	29
6.2. Прямые расходы	30
6.3. Косвенные расходы	30
6.4. Налоги	30
7. Финансовый анализ	31
7.1. Бюджет доходов и расходов	32
7.2. Бюджет движения денежных средств	33
7.3. Прогнозный баланс	35
7.4. Финансовые показатели	35
7.5. Показатели эффективности	36
7.6. Анализ безубыточности	36
7.7. Анализ чувствительности	37
8. Анализ рисков	37
8.1. Технологические риски	37
8.2. Организационные и управленческие риски	37
8.3. Риски материально-технического обеспечения	40
8.4. Финансовые риски	40
8.5. Экономические риски	40
8.6. Экологические риски	41

На нашем сайте размещены другие [примеры разработанных нами бизнес-планов](#). Вы также можете ознакомиться с [отзывами наших заказчиков](#), описанием [процедуры заказа бизнес-планов и ТЭО](#). Узнайте как оптимизировать расходы на эту работу посмотрев видеопост "[Стоимость разработки бизнес-плана](#)" на нашем канале Youtube.

 Если вы [заполните этот вопросник для подготовки коммерческого предложения](#), мы пришлём вам КП, учитывающее возможности такой оптимизации.

*. Резюме

.. Сущность результатов бизнес-планирования

Инициатор проекта планирует создать сервис однорангового проката автомобилей на территории ХХХ. Одноранговый (пиринговый, Peer-to-Peer) прокат отличается от традиционного тем, что оператор проката не приобретает автомобили, а использует для предоставления услуг проката транспорт, принадлежащий физическим лицам.

Предприятие будет оказывать следующие услуги:

Для физических лиц, владельцев автомобилей:

-

Для потребителей услуг сервиса, арендаторов автомобилей:

-

Целевыми клиентскими группами сервиса являются

-

Основными конкурентами сервиса будут являться традиционные предприятия по прокату автомобилей. Основным конкурентным преимуществом однорангового проката будет являться более низкая цена проката, которую оператор может поддерживать, благодаря отсутствию расходов на закупку, эксплуатацию и парковку автомобилей. Поэтому в качестве стратегии конкуренции целесообразно выбрать минимизацию цен, то есть предоставление на рынке конкурентных услуг по более низким ценам, чем конкуренты. Такой стратегический выбор определяет всю тактику маркетинга – формирование продукта, управление ценами, способы продаж, рекламу и продвижения.

Источниками наращивания клиентской базы будут

- ...

Запуск проекта планируется с начала **** года. Разработка платформы и приложений продлится в течение * месяцев. Инициатор проекта ставит цель в течение трех лет с момента окончания разработки зарегистрировать в сервисе не менее **** владельцев а/м. В результате объём продаж услуг проката достигнет около *** млн. *** без НДС, а чистая прибыль – более ** млн. *** уже в **** году.

Анализ рынка (см. п. *) показал, что услуги проката в ХХХ пользуются спросом. Значит при условии более низких цен и эффективной рекламы новое предприятие сможет занять на рынке долю, достаточную для создания рентабельного бизнеса.

Риски реализации проекта рассмотрены в п. *. Среди них нет непреодолимых, хотя для предотвращения этих рисков нужно будет предпринять запланированные в бизнес-плане меры.

.. Планируемые показатели эффективности

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 1. Показатели эффективности проекта

Показатели	Единица измерения	Значения
Период расчёта	мес.	**
Ставка дисконтирования (DR)	%	Переменная*
Внутренняя Норма Доходности в год (IRR)	%	** , *
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	***	*** *** **
Срок окупаемости с дисконтом (DPP)	мес.	**
Индекс доходности с дисконтом (DPP)		* , *

* ставка дисконтирования изменяется от **, **% в **** году (*, **% - учётная ставка *** на момент разработки бизнес-плана¹ плюс % за риски проекта) до **% в **** году

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его инвестиционной привлекательности, о чем свидетельствуют следующие факторы.

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода более *** млн. ***.
- Уровень Внутренней Normы Доходности значительно превышает ставки кредитов, действующие на рынке.
- Проект окупается с учётом дисконта в течение ** месяцев.
- Индекс доходности с учётом дисконта существенно превышает *.

Совокупность приведенных показателей свидетельствует о положительных перспективах реализации данного проекта.

***.*. Источники финансирования**

В качестве источника финансирования планируется использовать:

- для финансирования инвестиционных расходов – собственные средства инициаторов проекта,
- для финансирования оборотных средств – средства инвестора.

График поступления требуемых инвестиций – см. Таблица 2, Рисунок 1.

Таблица 2. Поступление инвестиций, тыс. ***

Годы	ИТОГО	****				****
		* кв.	* кв.	* кв.	* кв.	* кв.
Собственные средства	*** , *	** , *	** *	* *	* *	* *
Инвестор	** *	* *	* *	** *	** *	* *
ИТОГО	*** , *	** , *	** *	** *	** *	* *
ИТОГО нарастающим итогом	* *	** *	*** *	*** *	*** *	*** *

...

Рисунок 1. График поступления инвестиций, ***

Структура инвестиций – см. Рисунок 2.

...

Рисунок 2. Структура инвестиций

2. Описание бизнес-идеи, целей проекта

Инициатор проекта планирует создать сервис однорангового проката автомобилей на территории ХХХ. Одноранговый (пиринговый, Peer-to-Peer) прокат отличается от традиционного тем, что оператор проката не приобретает автомобили, а использует для предоставления услуг проката транспорт, принадлежащий физическим лицам.

Предприятие будет оказывать следующие услуги:

Для физических лиц, владельцев автомобилей:

➤

Для потребителей услуг сервиса, арендаторов автомобилей:

➤

Планируется оказывать услуги проката по следующим правилам:

•

Целевыми клиентскими группами сервиса являются

•

Услугами сервиса также могут пользоваться

•

Основными конкурентами сервиса будут являться традиционные предприятия по прокату автомобилей. Основным конкурентным преимуществом однорангового проката будет являться более низкая цена проката, которую оператор может поддерживать, благодаря отсутствию расходов на закупку, эксплуатацию и парковку автомобилей. Поэтому в качестве стратегии конкуренции целесообразно выбрать минимизацию цен, то есть предоставление на рынке конкурентных услуг по более низким ценам, чем конкуренты. Такой стратегический выбор определяет всю тактику маркетинга – формирование продукта, управление ценами, способы продаж, рекламу и продвижения.

Источниками наращивания клиентской базы будут

• ...

Запуск проекта планируется с начала **** года. Разработка платформы и приложений продлится в течение * месяцев. Инициатор проекта ставит цель в течение трех лет с момента окончания разработки зарегистрировать в сервисе не менее **** владельцев а/м. В результате объём продаж услуг проката достигнет около *** млн. *** без НДС, а чистая прибыль – более ** млн. *** уже в **** году.

Для достижения этих целей планируется:

•

Анализ рынка (см. п. *) показал, что услуги проката в ХХХ пользуются спросом. Значит при условии более низких цен и эффективной рекламы новое предприятие сможет занять на рынке долю, достаточную для создания рентабельного бизнеса.

Риски реализации проекта рассмотрены в п. *. Среди них нет непреодолимых, хотя для предотвращения этих рисков нужно будет предпринять запланированные в бизнес-плане меры.

3. Анализ рынка

3.1. Общая характеристика рынка

Одноранговая аренда автомобилей — это система, с помощью которой люди могут сдавать частные автомобили на почасовой или ежедневной основе другим зарегистрированным пользователям сервиса². Одноранговая аренда автомобилей — это пример «совместного потребления», когда активы передаются или обмениваются между соседями для обеспечения устойчивости и экономической выгоды. Преимущества проката автомобилей:

- **Расходы:** Совместное использование автомобиля позволяет сэкономить на эксплуатационных расходах в период, когда автомобиль вам не нужен.
- Для туристов, путешествующих самостоятельно это, возможно, самый гибкий способ познакомиться с новой страной.
- Услугами проката автомобилей удобно пользоваться в деловых поездках, если дела связаны с постоянными поездками в чужой стране или городе.
- **Выбор:** легко выбрать то, что вам нужно для конкретных поездок. Прокат предоставляет широкий спектр средств передвижения и перемещения грузов.
- **Экология:** совместное использование автомобилей существенно улучшает экологию города.
- **Пассивный доход:** совместное использование автомобилей позволяет владельцам зарабатывать деньги на своих частных транспортных средствах.
- **Активный доход:** можно использовать арендованный автомобиль для перевозки пассажиров или грузов в удобное время.
- Услуги совместного использования автомобилей предоставляют возможность максимально использовать личный автомобиль. Собираетесь в длительную командировку за границу? Вместо того, чтобы парковать автомобиль на стоянке в аэропорту, одноранговый прокат дает возможность зарабатывать деньги, пока владелец в отъезде.

Недостатки проката автомобилей:

- Прокат обходится дорого, если нужно ездить каждый день. Если это так, то покупка собственного автомобиля более экономична в долгосрочной перспективе.

Пандемия изменила рынок аренды автомобилей в США и Европе³. Путешественники все чаще сталкиваются с нехваткой машин, а стоимость пользования выросла.

На фоне нехватки автомобилей стали развиваться платформы однорангового проката, где собственники могут предложить в аренду свои машины, — например, американские *** и Getaround или британский NiyaCar.

В **** году NiyaCar сообщила о росте заказов на ***% по сравнению с прошлым годом, а доходы владельцев автомобилей на *** увеличились в ** раз.

По мере снятия ковидных ограничений и восстановления поездок компании по аренде столкнулись с трудностями при пополнении автопарка новыми автомобилями из-за нехватки чипов при производстве, а также со сбоями в цепочках поставок из-за ситуации на Украине.

В допандемийный период компаниям удавалось удерживать низкие цены на аренду благодаря перепроизводству и возможности приобретать оптом нераспроданные машины. Теперь стоимость покупки выросла. Также свое влияние оказал рост цен на топливо в большинстве стран.

С другой стороны, на фоне роста стоимости жизни многие владельцы авто ищут дополнительные источники заработка и готовы предоставить незнакомцам свои машины в аренду, что способствует развитию одноранговых платформ.

Эксперты Wired полагают, что в ближайшее время цены на автомобили и их обслуживание будут оставаться высокими, а значит, аренда все еще будет дорогой.

При этом, по мнению аналитиков, сам рынок проката в ближайшие годы будет расти. В **** году он оценивался \$** млрд, в ****-м достиг \$** млрд, а к ****-му, согласно прогнозам, увеличится до \$*** млрд.

Далее представлены примеры подобных популярных сервисов.

***.com

Сервис предлагает возможность арендовать широкий спектр автомобилей предоставленных владельцами на обширной территории – Австралия, США, Канада, Великобритания, некоторые страны ЕС. Предоставляемый автопарк включает в себя роскошные седаны, внедорожники премиум-класса и даже спортивные автомобили или купе.

Большим преимуществом *** является сервис получения и возврата автомобиля. Нет необходимости искать официальные места для парковки, транспортное средство отправляется вам без дополнительной оплаты. Когда вы закончите, просто оставьте его возле своего дома, и *** заберет его.

В *** нет регистрации или членских взносов. Владелец транспортного средства устанавливает максимальный пробег (приблизительно *** миль в день), включенный в стоимость одного дня аренды. Если вы превысили установленный пробег, взимается плата в размере *, ** доллара за милю.

Плюсы ***:

- ...

Минусы ***:

- ...

Вывод:

Сервис продолжает успешно развиваться. Так в **** году *** привлёк *** миллионов долларов финансирования⁴. По словам генерального директора *** Андре Хаддада компания планирует использовать инвестиции для стимулирования своего роста, дальнейшего совершенствования качества обслуживания своих клиентов с целью поддержать его общую миссию по повышению коэффициента использования более миллиарда автомобилей, которые в настоящее время находятся на дорогах по всему миру.

В настоящее время на платформе компании доступно почти *** *** транспортных средств, более ** миллионов пользователей используют её для предложения и аренды автомобилей. По словам ***, темпы роста в целом были примерно двухкратные за последние два года и восьмикратные на бурно развивающихся международных рынках, включая Великобританию и Германию (где он захватил Daimler's автомобильный бизнес).

*** имеет наибольшую долю на рынке однорангового предоставления а/мб. Основанная в **** году, компания предлагает автомобили более чем в **** городах и более чем в *** аэропортах. Арендаторы могут выбирать из более чем *** марок и моделей и экономить до **% по сравнению с арендой в традиционных компаниях по аренде автомобилей. Среднемесячный заработок владельцев составляет *** долларов.

Развивается сервис аренды автомобилей у физических лиц и в России. Одним из участников этого рынка с **** года является московская компания ***. Компания предлагает следующие варианты сотрудничества:

- ...

Компания декларирует следующий сервис:

- ...

Компания также предлагает следующие услуги:

-

На сайте опубликован прайс-лист на все предлагаемые автомобили в зависимости от продолжительности аренды. Дополнительно придётся заплатить за каждый километр пробега и внести залог, зависящий от автомобиля.

⁴ <https://kolibri.press/6937>

⁵ <https://oratorprofi.ru/raznoe/sdat-v-arendu-svoj-avtomobil-kak-sdat-avto-v-arendu-i-skolko-na-etom-mozhno-zarabotat.html>

Работают аналогичные сервисы и в других странах бывшего СССР, например, в Украине. Например, сервис *** декларирует следующий алгоритм работы с владельцами автомобилей⁶:

Как это работает?

- ...

Какая вам выгода?

....

За что вы берете **%, что вы будете делать?

- ...

Что необходимо от меня?

- ...

Какие требования к автомобилю?

- ...

В белорусской компании *** утверждают, что средняя загрузка парка составляет в месяц:

- Эконом - ** суток,
- Комфорт и Комфорт + - ** суток,
- Премиум — ** суток.

Компания предоставляет следующие услуги:

- ...

Вывод:

....

***.*. Клиентская целевая группа**

***.*.*. Общая характеристика клиентов проката**

Традиционный прокат отличается от однорангового в плане организации предоставления автопарка. С точки зрения потребителя эти виды проката удовлетворяют одни и те же потребности, поэтому характеристика потребителей для обоих видов проката одинаковая. Для характеристики клиентов воспользуемся данными исследований рынка РФ.

Традиционными клиентами проката являются⁷:

-

В мотивации пользователей сервисов совместного использования а/м важную роль играют ценности устойчивого развития. Ключевым драйвером совместного пользования многие авторы называют «максимизацию персональной полезности». Персональная полезность включает такие показатели, как стоимость получаемого продукта, его потребительская ценность и удобство сделки. Всех их можно отнести к экономической выгоде.

К драйверам совместного пользования относятся стремление пользователей поддержать свою репутацию новатора и статусность среди членов своего сообщества. Этот мотив можно отнести к социальным выгодам совместного пользования.

Всё более важными становятся экологические преимущества проката перед традиционной моделью владения автомобилем.

Три перечисленных мотива отражают три базовых группы ценностей устойчивого развития – экономические, социальные и экологические. Кроме них среди мотивов совместного пользования также можно выделить гедонистический – удовольствие и ощущение новизны от использования новинки. Новаторы по природе испытывают удовольствие от использования новых технологий и каналов дистрибуции, особенно через посредничество цифровых платформ. Этот внутренний мотив следует также учитывать, поскольку он влияет на потребителей в ситуациях использования инновационных продуктов и услуг.

В исследовании мотивации методом онлайн-опроса молодых активных пользователей различных шеринговых сервисов, проведённого в апреле-мае **** г., оцениваемые характеристики выборки включали:

- ...

Анализ *** анкет подтвердил выделенные выше мотивы совместного пользования:

-

Наиболее сильной мотивацией респондентов является экономическая. Вторая по важности мотивация – экологическая. Значимость данных мотиваций выше среднего уровня для всех мотиваций. Третья по значимости мотивация – гедонистическая, удовольствие от процесса совместного потребления. И четвертая (наименее значимая) – социальная, улучшение своего имиджа среди своей группы, стремление принадлежать к определённому сообществу.

Характеристики пользователей необходимо использовать при выборе способов рекламы, площадок, рекламных посылов аудитории.

***.*.*. Целевая группа потребителей в ХХХ**

Целевыми клиентскими группами сервиса в ХХХ являются

-

Услугами сервиса также могут пользоваться

-

Рассмотрим целевые клиентские группы подробнее.

Туристы

По сведениям инициаторов проекта поток туристов в ХХХ вырос в последние три года на **-%** процентов и в **** достигнет * млн. чел. в год⁸.

По данным исследовательской платформы *** в **** году почти **% российских путешественников хотят сами организовать свой отпуск⁹. Почти каждый четвертый (**%) хочет для этого арендовать автомобиль, в то время как в **** году число желающих взять в прокат машину для путешествия не превышало *%. Женщины интересуются такой услугой значительно реже мужчин.

С высокой степенью достоверности эту российскую статистику можно распространить на весь туристический поток в ХХХ. То есть на сегодняшний день количество потенциальных туристов - пользователей проката приближается к *** тыс. чел. в год. При условии эффективной рекламы планируемый сервис однорангового проката может рассчитывать на **%-**% от этого сегмента, то есть на **-% тыс. пользователей на данный момент.

Релоканты

По сведениям инициаторов проекта в ХХХ проживают на постоянной основе более ** тыс. релокантов из РФ¹⁰.

Значительная часть релокантов – это сотрудники международных корпораций, высокопрофессиональные ИТ-специалисты, люди творческих профессий. Все они – хорошо обеспеченные люди, имевшие деньги на переезд и сохранившие свои доходы после него. Объективным доказательством этого является рост стоимости недвижимости в ХХХ. На рынке недвижимости УУУ за последние *,* года цены выросли в два, а то и в три раза¹¹

Нужно также учитывать социально-демографические характеристики релокантов из РФ. В своём большинстве это люди молодого и среднего возраста, «продвинутые» пользователи современных технологий, с высоким уровнем «цифровизации», мобильные, «новаторы» по своему психотипу.

Местное население

Численность всего населения ХХХ, включая мигрантов, на **** год составляет примерно *,* млн. чел.¹² При этом население УУУ – около *,* млн. чел., в центральной агломерации (УУУ и зона его влияния), которая составляет приблизительно **% территории республики, сосредоточено */* населения.

По мнению инициаторов проекта около **** местных жителей составляют целевую аудиторию проекта.

Особая категория – **. Платёжеспособную часть этой аудитории инициаторы проекта оценивают в **** человек.

Владельцы автомобилей

В определённой степени физические лица, предоставляющие свои автомобили для аренды через сервис однорангового проката, тоже являются клиентами сервиса, так как предприятие должно суметь продать им свои услуги по продвижению на рынке и сопровождению аренды. На начальном этапе развития бизнеса привлечение владельцев автомобилей будет самой важной задачей. Поэтому потенциальных поставщиков автомобилей для сервиса нужно знать и понимать, как выстроить коммуникации с ними.

По состоянию на **** год в ХХХ насчитывается ** тыс. автотранспортных средств¹³, то есть ** единиц на тысячу жителей. По этому показателю страна занимала скромное ** место в мире.

Одним из факторов, стимулирующих спрос на автомобили, можно считать хронические недостатки в работе городского (особенно в «миллионной» столице), а также междугороднего общественного транспорта. Другим результатом этих недостатков стал рост количества такси. По официальным данным, в **** году такси перевезли свыше * млн. пассажиров¹⁴. Количество пользующихся услугами такси в УУУ очень велико по сравнению с другими городами мира, что вероятно обусловлено доступными ценами¹⁵. Согласно опросам, **% жителей УУУ ежедневно или же несколько раз в неделю прибегают к услугам такси. В то же время на собственном или семейном автомобиле по дорогам столицы передвигается **, % респондентов.

То есть, потребность в автомобильных перевозках в стране есть, но автотранспортных средств недостаточно. В этих условиях прокат является хорошим направлением развития, так как по подсчётам экспертов в среднем совместное использование одного автомобиля позволяет заменить использование от * до ** личных автомобилей¹⁶.

Последние годы в ХХХ в основном ввозились подержанные машины, которые составляют подавляющую долю (по одной из оценок – порядка **%) парка автомобилей в стране¹⁷. Понятно, что такие автомобили требуют от владельцев повышенного расхода денег на ремонт и покупку запчастей, а также горюче-смазочные материалы. Это ещё одна причина того, что некоторые граждане покупали автомобиль (причем нередко в кредит) для эксплуатации в качестве такси. Но главная

причина – недостаточный уровень доходов населения. Можно с уверенностью заключить, что часть автолюбителей с интересом отнесутся к такой форме получения дополнительного дохода, как сдача в прокат.

Авторынок ХХХ с каждым годом растет и привлекает все больше покупателей. Так, в **** году продажи автомобилей возрастут на **%¹⁸. На **.**.**** в Союзе страховщиков ХХХ зарегистрированы уже более *** тыс. договоров ОСАГО, что должно коррелировать с общим количеством автотранспортных средств.

Выводы:

....

***. *. Оценка существующего спроса**

Инициаторы проекта оценивают количество а/м на рынке проката по стандартной модели в **** машин со средней ценой **_**** ** за день проката. Предполагая загруженность **%, получаем объём рынка в * млрд. *** в год (**** а/м* **** ***) дней **%).

В качестве дополнительного направления продвижения сервиса в будущем можно рассматривать прокат автомобильных домов и строительной техники.

***. *. Ожидаемая конкуренция**

На территории УУУ работает достаточно много компаний по прокату автомобилей¹⁹:

1. ...

По мнению экспертов рынка прокат автомобилей в традиционной форме имеет свои ограничения для развития в ХХХ по экономическим причинам. Приобретение автомобилей в собственность требует больших инвестиций, а лизинг повышает операционные расходы. В обоих случаях для рентабельного ведения дел нужно повышать тарифы проката, что приводит к сокращению потребления этой услуги в стране.

Другое дело одноранговый прокат, в который владельцам не приходится вкладывать такие большие инвестиции. Период окупаемости такого бизнеса гораздо меньше, что делает пиринговый прокат рентабельной моделью предоставления услуг аренды автомобилей.

Преимуществами конкурентов перед планируемым бизнесом является узнаваемость и наработанная база клиентов. Слабыми сторонами являются:

•

Выводы:

1.

***. Маркетинговый план**

***.*. Концепция маркетинга**

Миссией рассматриваемого проекта является

Основная цель рассматриваемого проекта заключается в

Сильные стороны проекта

- ...

Слабые стороны проекта

- ...

Возможности рынка

- ...

Угрозы рынка

- ...

Концепция маркетинга рассматриваемого проекта исходит из следующих положений:

- Целевые клиенты:
 -
- Целевой продукт:
 -
- Стратегия конкуренции:

***.*. План продаж**

Инициатор проекта ставит цель в течение трех лет зарегистрировать на сайте не менее **** владельцев а/м и к концу этого срока достичь загруженности а/м **%. В плане продаж учтена сезонность (загрузка а/м зимой в * раза ниже, чем летом), стоимость проката за * день ** тыс. *** с НДС (без учёта инфляции), комиссионные агрегатора **%. Рассчитанный на основе этих данных план продаж – см. Таблица 3.

Таблица 3. План продаж с НДС, без учёта инфляции

Периоды	**.*_**.*	**.*_**.*	**.*_**.*
Кол-во а/м на конец периода	***	***	****
Средняя загрузка	**%	**%	**%
Продажи услуг проката, млн. ***	***, **	***, **	* ***, **
Комиссионные, млн. ***	**, **	***, **	***, **

***.*. Тактика маркетинга**

***.*.*. Маркетинговые цели**

-

***.*.*. Позиционирование**

- Позиционирование:

- в глазах потребителей услуг - ...,
- в глазах владельцев автомобилей –

Рекламные послания апеллируют к следующим ценностям:

- для владельцев автомобилей:
 -
- для пользователей автомобилей:
 -

***.*.* Каналы сбыта**

Основной канал продаж – Интернет-сайт. В идеале потребитель услуг должен зайти на сайт или в приложение сервиса, самостоятельно выбрать автомобиль, оплатить аренду, получить доступ к автомобилю. Поскольку не все потенциальные клиенты свободно владеют цифровыми технологиями, необходим электронный помощник, который сможет отвечать на вопросы, помогать пользователям, обратившимся по любым электронным каналам коммуникаций.

Другой канал продаж – партнёры сервиса. Инициатор проекта планирует заключить партнёрские соглашения с туристическими агентствами, гостиницами, пунктами обмена валюты, автосервисами, бутиками, фитнес-клубами, ресторанами, клубами, другими компаниями и Интернет-ресурсами, оказывающими услуги целевой аудитории. Планируется оплачивать услуги партнёров в размере *% от стоимости аренды.

Часть клиентов будет привлечена за счет рекомендаций клиентов сервиса, т.е. за счет, так называемого, «сарафанного радио» – бесплатной формы устной или письменной рекламы, с помощью которой удовлетворенные пользователи рассказывают другим людям, почему им нравится какой-либо товар или услуга. Сарафанное радио является рекламной формой, которой люди склонны наиболее доверять, так как человек, который советует какой-либо товар или услугу, не имеет в этом личной выгоды.

Согласно американским материалам²⁰, один постоянный клиент в год в среднем способен привлечь *-* потребителя.

***.*.* Ценообразование**

При ценообразовании в рамках проекта учитывается влияние следующих факторов:

- Стратегия конкуренции и позиционирование, выбранные инициатором проекта.
- Присутствие на рынке конкурирующих услуг традиционного проката автомобилей.

При ценообразовании целесообразно применять метод с ориентацией на конкуренцию. Принимая во внимание стратегию конкуренции и позиционирование сервиса, целесообразно устанавливать цены на реализуемые услуги на **-% ниже цен традиционного проката.

Цена аренды каждого автомобиля должна устанавливаться индивидуально с учётом марки, модели, комплектации, года выпуска, состояния, пробега и других факторов.

Анализ рынка показал, что комиссионное вознаграждение сервиса должно быть в пределах от **% до **% от цены аренды. Ставка будет определяться индивидуально для каждого автомобиля с учётом его ценности для сервиса.

Для стимулирования спроса планируется применять целевые бонусные программы, акции, направленные на постоянных клиентов предприятия.

***.*.*. Программа рекламы и продвижения**

Прежде всего необходимо будет организовать рекламу сервиса среди владельцев автомобилей. Наиболее эффективным способом рекламы услуг сервиса однорангового проката среди автовладельцев является Интернет. Хотя общий охват аудитории у телевидения больше, телевизионная реклама стоит дорого и адресована ко всем жителям ХХХ, из которых только небольшая часть является автовладельцами, заинтересованными в получении дополнительного дохода за счёт сдачи автомобиля в аренду.

Интернет позволяет таргетировать аудиторию, а значит тратить рекламные расходы более целенаправленно. Целесообразно обращаться к следующим группам населения:

1.

...

Рисунок 3. Статистика социальных сетей в ХХХ в августе ** - сентябре **** гг.**

Для продвижения услуг проката предполагается использование следующих методов:

- ...

Таргетинг для потребителей планируется настраивать по следующим параметрам:

-

Еще один коммерческий формат - корпоративный блог. В блоге компании публикуются не рекламные тексты, а утилитарные материалы, написанные от лица сервиса.

Планируемый рекламный бюджет см. Таблица 4.

Таблица 4. Ежемесячный рекламный бюджет, тыс. ***

Периоды	**.* **_**.* **	**.* **_**.* **	**.* **_**.* **
Расходы на рекламу и продвижение	* ***	* ***	****

***. Организационный план**

***.*. Разрешительные документы**

Для ведения бизнеса планируется зарегистрировать предприятие в форме ООО. Для этого нужно:

....

Лицензирование, сертификация в этой отрасли не требуется.

Для того, чтобы организовать прокат автомобиля, необходимо иметь следующие документы:

-

Компания планирует арендовать мини-офис в коворкинге, поэтому никаких документов для открытия собственного офиса не потребуется.

***.*. Штатное расписание**

Таблица 5. Штатное расписание

...

***.*. Календарное осуществление проекта**

Таблица 6. Календарный план

...

6. Материальные ресурсы

***.*. Инвестиционные расходы**

Таблица 7. Инвестиционные расходы

...

***.*. Прямые расходы**

Прямые расходы – это плата за прокат, перечисляемая владельцам за вычетом комиссионного вознаграждения агрегатора. В расчётах принято вознаграждение **%, то есть прямые расходы составляют **% от стоимости проката без НДС.

***.*. Косвенные расходы**

Список ежемесячных косвенных затрат в период работы предприятия – см. Таблица 8. Начало оплаты этих расходов – июль ****.

Таблица 8. Косвенные расходы в месяц

...

В состав расходов войдёт также фонд оплаты труда (ФОТ), рассчитанный в соответствии со штатным расписанием – см. Таблица 5.

***.*. Налоги**

Предприятие будет оплачивать:

- ...

Структура всех расходов – см. Рисунок 4, график расходов см. Рисунок 5.

...

Рисунок 4. Структура расходов

...

Рисунок 5. График расходов, ***

7. Финансовый анализ

Экономика предприятия была проанализирована с помощью финансово-экономической модели, разработанной в MS Excel.

Для разработки финансового плана были приняты следующие допущения:

Таблица 9. Параметры расчёта

Параметр	Значение
Период расчёта	** мес.
Инфляция	***% в год
Ставка дисконтирования	Переменная*

* ставка дисконтирования изменяется от **, ***% в **** году (*, ***% - учётная ставка *** на момент разработки бизнес-плана²¹ плюс ***% за риски проекта) до ****% в **** году

***.*. Бюджет доходов и расходов**

Таблица 10. Бюджет доходов и расходов, тыс. * без НДС**

Статья	ИТОГО	****	****	****	****
Выручка	* *** **	** **	*** **	* ** **	* ** **
Расходы	* *** **	** **	*** **	*** **	* ** **
Валовая прибыль	*** **	_* **	** **	*** **	*** **
Прибыль до налогообложения	*** **	_* **	** **	*** **	*** **
Выплаты налога на прибыль	** **	*	*	** **	** **
Чистая прибыль	*** **	_* **	** **	*** **	*** **
Чистая прибыль с накоплением итога	*	_* **	_* **	*** **	*** **

Как видно из таблицы, компания начинает устойчиво показывать операционную прибыль с **** года. К концу периода планирования накопленная чистая прибыль превышает *** млн. ***.

Динамика чистой прибыли – см. Рисунок 6.

...

Рисунок 6. Динамика чистой прибыли, тыс. * без НДС**

***.*. Бюджет движения денежных средств**

Таблица 11. Бюджет движения денежных средств, тыс. ***

Основная деятельность	****	****	****	****
Поступления от основной деятельности	** **	*** **	* ** **	* ** **
Выручка	** **	*** **	* ** **	* ** **
Выбытия от текущей деятельности	** **	*** **	* ** **	* ** **
Переменные расходы	** **	*** **	*** **	* ** **
Постоянные расходы	** **	*** **	*** **	*** **
Налоги:	* **	** **	*** **	*** **
Выплаты НДС	*	** **	*** **	*** **
Страховые взносы	* **	* **	* **	* **
Налог на прибыль	*	*	** **	** **

Бизнес-план создания сервиса однократного проката автомобилей на территории ХХХ

Сальдо от основной деятельности	_* * **	** ** *	*** ** *	*** ** *
Инвестиционная деятельность				
Поступления	*** ** *	*	*	*
Вложение средств во внеоборотные активы	*** ** *	*	*	*
Пополнение оборотного капитала	*	*	*	*
Выбытия	*** ** *	*	*	*
Инвестиции в активы	*** ** *	*	*	*
Итого поток по инвестиционной деятельности	*	*	*	*
Финансовая деятельность				
Поступления	** ** *	* ** *	*	*
Выбытия	*	*	*	*
Итого поток по финансовой деятельности	** ** *	* ** *	*	*
Денежные средства на начало периода	*	*	** ** *	*** ** *
Итого поступления денежных средств	*** ** *	*** ** *	* ** *	* ** *
Итого оттоки денежных средств	*** ** *	*** ** *	* ** *	* ** *
Денежные средства на конец периода	*	** ** *	*** ** *	*** ** *
Денежный поток от проекта	*	** ** *	*** ** *	*** ** *
Чистый денежный поток с накоплением итога	*	** ** *	*** ** *	*** ** *

Как показывает расчёт, планируемое финансирование обеспечивает отсутствие кассовых разрывов на всём периоде планирования. На конец периода планирования в распоряжении компании окажется более *** млн. ***, которые могут быть использованы на личные нужды акционеров или развитие бизнеса.

Динамика денежного потока с накоплением – см. Рисунок 7.

...

Рисунок 7. Денежный поток, тыс. ***

***.*. Прогнозный баланс**

Таблица 12. Баланс, тыс. ***

Статья	****	****	****	****
НМА	** ***	** ***	** ***	** ***
НДС по приобретенным ценностям	** ***	*	*	*
Денежные средства	*	** ***	*** ***	*** ***
СУММАРНЫЙ АКТИВ	*** ***	*** ***	*** ***	*** ***
Капитал	*** ***	*** ***	*** ***	*** ***
Нераспределенная прибыль	_* **	_* **	*** ***	*** ***
Инвестор	** ***	** ***	** ***	** ***
СУММАРНЫЙ ПАССИВ	*** ***	*** ***	*** ***	*** ***

Мы видим, что нераспределённая прибыль планируемого бизнеса начинает накапливаться с третьего года работы и растёт высокими темпами до *** млн. к концу периода планирования. Отдельной строкой выделены средства инвестора, так как на данном этапе не известно, захочет ли инвестор выйти из бизнеса за этот период или предпочтёт получать дивиденды.

***.*. Финансовые показатели**

Таблица 13. Финансовые показатели

Показатели	****	****	****
Коэффициент рентабельности валовой прибыли	**%	**%	**%
Коэффициент рентабельности операционной прибыли	*%	**%	**%
Коэффициент рентабельности чистой прибыли	*%	**%	**%

Проект демонстрирует высокие показатели рентабельности к концу периода планирования. Рентабельность активов в эти сроки- **%, то есть очень высокая.

.. Показатели эффективности

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 14. Показатели эффективности проекта

Показатели	Единица измерения	Значения
Период расчёта	мес.	**
Ставка дисконтирования (DR)	%	Переменная*
Внутренняя Норма Доходности в год (IRR)	%	**, *
Чистый Дисконтированный Доход (NPV)	***	*** *** **
Срок окупаемости с дисконтом (DPP)	мес.	**
Индекс доходности с дисконтом (DPP)		*, *

* ставка дисконтирования изменяется от **, **% в **** году (*, **% - учётная ставка *** на момент разработки бизнес-плана²² плюс % за риски проекта) до **% в **** году

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его инвестиционной привлекательности, о чем свидетельствуют следующие факторы.

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода более *** млн. ***.
- Уровень Внутренней Normы Доходности значительно превышает ставки кредитов, действующие на рынке.
- Проект окупается с учётом дисконта в течение ** месяцев.
- Индекс доходности с учётом дисконта существенно превышает *.

.. Анализ безубыточности

Расчет уровня безубыточности приведен в следующей таблице.

Таблица 15. Расчёт точки безубыточности

Параметры	Среднее значение за период расчета	**%	**%
Выручка, *** в мес.	** *** **	** *** **	** *** **
Расходы, *** в мес.	** *** **	** *** **	** *** **
Постоянные расходы, *** в мес.	* *** **	* *** **	* *** **
Переменные расходы, *** в мес.	** *** **	** *** **	** *** **
Прибыль до вычета налогов, *** в мес.	** *** **	_* ** **	** *** **

Как видно из приведенной выше таблицы, точка безубыточности находится на уровне **% ежемесячных объемов продаж. Величина операционного рычага при этом составляет **%.

Из этого можно сделать вывод о хорошей устойчивости будущего бизнеса.

.. Анализ чувствительности

Таблица 16. Расчёт чувствительности

Уровень выручки	**%	**%	**%	***%
NPV, ***	_* ** ** **	** ** ** **	*** ** ** **	*** ** ** **
Уровень прямых расходов	***%	***%	***%	***%
NPV, ***	_* ** ** **	** ** ** **	*** ** ** **	*** ** ** **
Уровень косвенных расходов	***%	***%	***%	***%
NPV, ***	_* ** ** **	** ** ** **	*** ** ** **	*** ** ** **

Результаты анализа чувствительности проекта показали, что проект обладает высокой чувствительностью к невыполнению планов по выручке и прямым расходам. Уже при выполнении плана по выручке на **% проект не окупается.

С другой стороны, NPV мало чувствителен к уровню косвенных расходов. Даже при увеличении этих расходов в *,* раза проект окупается. Это значит, что при появлении рисков невыполнения плана есть возможность увеличения расходов на рекламу и продвижение.

*. Анализ рисков

.. Технологические риски

К заслуживающим внимания технологическим рискам относятся:

Риск неисправности автомобилей.

Клиенты крайне чувствительно относятся к этой ситуации.

Меры по снижению (исключению) риска:

-

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая

Возможность управления риском – частичная.

.. Организационные и управленческие риски

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск срыва сроков привлечения необходимого количества автомобилей для аренды.
- Риск ошибок в подборе персонала.
- Риск высоких цен на оказываемые услуги.
- Риск недостаточности объемов оказываемых услуг.

- Риск претензий клиентов на качество услуг.
- Риск потери клиента, который после первого обращения может выйти на связь с арендодателем напрямую

Риск срыва сроков привлечения необходимого количества автомобилей для аренды.

Срыв сроков и объёма привлечения автомобилей приведёт к срыву плана продаж услуг сервиса. Для владельцев это означает неполучение планируемого дохода в установленные сроки.

Меры по снижению (исключению) риска:

-

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск ошибок в подборе персонала.

Недостаточная квалификация персонала ведет к снижению качества оказываемых услуг, а также к потере части клиентуры, что, в свою очередь, приводит к уменьшению объема доходов предприятия.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск высоких цен на оказываемые услуги.

Меры по снижению (исключению) риска:

-

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск недостаточности объемов оказываемых услуг.

Данный вид риска может быть связан с неэффективными продажами и продвижением, низким качеством услуг.

Меры по снижению (исключению) риска:

- ...

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск претензий клиентов на качество услуг.

Меры по снижению (исключению) риска:

- ...

Вероятность возникновения данного риска – высокая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск потери клиента, который после первого обращения может выйти на связь с арендодателем напрямую

Меры по снижению (исключению) риска:

- ...

Вероятность возникновения данного риска – высокая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

***.*. Риски материально-технического обеспечения**

Все материалы и оборудование, применяемые в процессе оказания услуг, широко представлены на рынке ХХХ и доступны для приобретения через профессиональных поставщиков. Средства на их приобретение учтены в выполненных расчетах эффективности проекта.

Таким образом, данные виды рисков отсутствуют.

***.*. Финансовые риски**

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск отсутствия финансирования проекта до точки безубыточности,
- Риск санкций со стороны кредиторов.

Риск отсутствия финансирования.

Финансирование оборотных средств планируется за счёт привлечённого инвестора.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Риск санкций со стороны кредиторов.

Риск может состояться в случае невозможности выполнения обязательств перед поставщиками, поставляющими товары и услуги в кредит.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – полная.

***.*. Экономические риски**

Риск резкого ухудшения экономической ситуации в стране. Инициаторы проекта исходят из позитивного прогноза ЦБ ХХХ на перспективы роста экономики страны²³.

Кроме того, хотя в случае падения доходов часть населения будет вынуждена отказаться от услуг проката а/м, другая часть будет вынуждена отказаться от эксплуатации собственного автомобиля в пользу более экономичного проката. Также увеличится количество владельцев автомобилей, желающих получить дополнительный пассивный доход.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – низкая.

Возможность управления риском – отсутствует.

***.*. Экологические риски**

Экологические риски отсутствуют.