

2012

Бизнес-план компании по аренде и продаже полуприцепов



Кручинецкий СМ

Питер-Консалт

17.07.2012

| | |
|--|-----------|
| 1. Резюме | 3 |
| 2. Инициатор проекта..... | 3 |
| 3. Анализ рынка и концепция маркетинга | 3 |
| 3.1. Определение основной идеи, целей и стратегии проекта | 3 |
| 3.2. Спрос и рынок | 3 |
| 3.2.1. Структура и характеристика рынка | 4 |
| 3.2.2. Оценка потенциала отрасли..... | 4 |
| 3.2.3. Важнейшие проблемы и перспективы | 4 |
| 3.2.4. Оценка существующего спроса | 6 |
| 3.3. Маркетинг | 7 |
| 3.3.1. Концепция маркетинга..... | 7 |
| 3.3.2. Ожидаемая конкуренция..... | 8 |
| 3.3.3. Клиентская целевая группа..... | 8 |
| 3.3.4. Прогноз продаж | 9 |
| 3.3.5. Программа продвижения | 9 |
| 4. Материальные ресурсы | 9 |
| 4.1. Помещение, стоянка | 9 |
| 4.2. Полуприцепы | 9 |
| 5. Направления инвестиций | 10 |
| 6. Организация и накладные расходы | 10 |
| 6.1. Примерная организационная схема..... | 10 |
| 6.2. Предполагаемые накладные расходы..... | 10 |
| 7. Трудовые ресурсы | 10 |
| 8. Календарное осуществление проекта | 10 |
| 9. Финансовый анализ..... | 10 |
| 9.1. Прогноз движения денежных средств..... | 10 |
| 9.2. Прогнозный баланс | 11 |
| 9.3. Прогнозный отчет о прибылях и убытках | 11 |
| 10. Направленность и эффективность проекта | 11 |
| 10.1. Направленность и значимость проекта | 11 |
| 10.2. Показатели эффективности проекта..... | 11 |
| 10.3. Анализ безубыточности проекта | 11 |
| 11. Анализ рисков | 11 |
| 11.1. Риск невыполнения плана продаж..... | 11 |
| 11.2. Риск прекращения поступлений денег от клиента..... | 12 |
| 11.3. Риск недобросовестности персонала | 12 |
| 11.4. Риск экономического кризиса..... | 12 |
| 11.5. Риск утраты, порчи техники на стоянке | 12 |
| Приложение 1. Список конкурентов по аренде | 13 |
| Приложение 2. Список конкурентов по продажам в Интернете | 13 |
| Приложение 3. Параметры сайтов конкурентов по продажам..... | 13 |
| Приложение 4. Описание показателей эффективности | 13 |
| Приложение 4. Показатели безубыточности | 15 |

1. Резюме

2. Инициатор проекта

Компания «XXX» (далее Компания) оказывает услуги в области

В настоящий момент «XXX» является одной из немногих компаний Санкт-Петербурга, которая предоставляет услуги

3. Анализ рынка и концепция маркетинга

3.1. Определение основной идеи, целей и стратегии проекта

Идея проекта заключается в интенсификации развития одного из направлений деятельности Инициатора – **обеспечения рынка СПб и ЛО грузовыми полуприцепами для оказания транспортных услуг.**

Это направление бизнеса существует в компании уже несколько лет в форме

Инициатор рассчитывает развить этот бизнес по следующим 2-м направлениям:

-

Цели по направлениям:

| 1 год | | | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-------|-----------|--------------|------------|-------------|----------------|--------------|
| Масштаб компаний | Целевая доля Компании | Штук | Аренда, % | Рассрочка, % | Продажа, % | Аренда, шт. | Рассрочка, шт. | Продажа, шт. |
| малые | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| средние | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| крупные | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| Итого | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| 2 год | | | | | | | | |
| малые | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| средние | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| крупные | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| Итого | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| 3 год | | | | | | | | |
| малые | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| средние | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| крупные | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |
| Итого | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** | ***** |

Стратегия по направлению 1:

- *****.

Стратегия по направлению 2:

- *****.

3.2. Спрос и рынок

Рынок полуприцепов является производным от **рынка транспортных услуг**, причём контейнерные грузы обеспечивают около 42% всего объема рынка грузоперевозочных услуг Санкт-Петербурга в финансовом выражении.

Рынок контейнеровозов в Санкт-Петербурге полностью зависит от потока контейнеров из порта и в него. Поэтому для оценки спроса этого производного рынка, нужно, прежде всего, оценить первичный рынок транспортных услуги и особенно его часть, связанную с перевозками контейнеров.

.....

Таким образом, ожидается значительный рост грузопотока БПСПб, а значит рынка транспортных услуг Санкт-Петербурга в целом. Соответственно, в той же мере, следует ожидать **рост спроса на полуприцепы**.

3.2.1. Структура и характеристика рынка

В нашем городе количество игроков рынка автомобильных перевозок сопоставимо с Москвой – их насчитывается порядка 1 тыс.

Наш город отличается большой долей

Второй особенностью Санкт-Петербурга является

Невысокий порог входа на рынок и острый дефицит подвижного состава позволил

В последние годы на рынок Санкт-Петербурга начали активную экспансию перевозчики других регионов, при этом из Москвы приходят средние и крупные компании, работающие в сегменте специализированных перевозок – рефрижераторных, тяжеловесных. Из других регионов пополняются ряды участников рынка контейнерных перевозок.

3.2.2. Оценка потенциала отрасли

Потенциал рынка полуприцепов связан с потенциалом рынка грузовых перевозок. Судя по данным маркетинговых агентств перспективы хорошие.

АСМ-холдинг проанализировал развитие рынка грузовых автомобилей России в I квартале 2012 г. По данным экспертов, **продажи грузовиков в январе-марте**

С тем же, если не большим темпом **растут продажи прицепов или полуприцепов**. Статистика продажи прицепов говорит о том, что на данном этапе развития

Boston Consulting Group прогнозирует, что **продажи грузовиков в России вырастут до**

Хотя, как и прежде, наиболее раскрученные марки прицепов и полуприцепов в России – Schmitz и Kogel, на российском рынке представлено немало других марок. «Самые популярные модели – это

Значительный спрос на прицепы и полуприцепы подтверждают данные сайта

3.2.3. Важнейшие проблемы и перспективы

Важнейшая проблема и одновременно перспектива – это

Среди внешних факторов в наибольшей степени на рост спроса на услуги транспортно-логистического комплекса Северо-Запада будут оказывать влияние следующие тенденции мирового развития:

1)

В перспективе наиболее сильное влияние на **развитие международных перевозок** окажет

Прогнозируемое **снижение темпов роста экспортных грузов** будет связано (внутренние факторы):

1)

Для импортных грузов, переваливаемых в Большом порту Санкт-Петербург, прогнозируется **тенденция их роста**, что связано со следующими факторами:

.....

Высокие темпы роста торговых потоков и грузоперевозок прогнозируются между

Перспективы развития транспортно-логистического комплекса Северо-Запада в значительной степени зависят от динамики международных контейнерных перевозок и возможностей обслуживания контейнерного потока, включая осуществление мультимодальных перевозок, предоставление складских и логистических услуг.

На 20-летнюю перспективу прогнозируется

Среди внутренних проблем нужно отметить

.....

Нет сомнения, что проблемы эти будут постепенно решаться в случае **позитивного сценария развития экономики страны**.

3.2.4. Оценка существующего спроса

Для оценки **потенциала** существующего спроса на полуприцепы в Санкт-Петербурге была применена следующая модель на ближайшие 3 года:

| Масштаб компаний | Количество компаний | Кол-во тягачей у компаний | Всего тягачей | % прицепов | Всего прицепов | Срок службы прицепа (с учётом б/у) | Потребность в контейнеровозах и тентах | | |
|------------------|---------------------|---------------------------|---------------|------------|----------------|------------------------------------|--|-------|-------|
| | | | | | | | 1 год | 2 год | 3 год |
| малые | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** |
| средние | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** |
| крупные | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** |
| Итого | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** | *** |

Комментарии:

- % прицепов. В развитых странах в АТП на один тягач приходится,
- Срок службы прицепа – учтено, что имеющийся парк прицепов уже имеет износ и большинство полуприцепов, поступающих на рынок СПб, являются б/у. Тем не менее, судя по спросу, крупные АТП,
- Потребность в контейнеровозах и тентах – учтена статистика предложения, которая свидетельствует о том, что к ассортименту компании «XXX» относится

.....

3.3. Маркетинг

3.3.1. Концепция маркетинга

В соответствии с заявленными в п. 3.1. двумя направлениями развития, их целями и стратегиями, концепция маркетинга формулируется следующим образом:

1. Направление

Компания является **лидером рынка на сегменте**и будет придерживаться на этом рынке своей маркетинговой политики, а именно:

-

На рынке компании ещё предстоит занять своё место. Анализ имеющихся данных заставляет

С другой стороны, известно, что **аренда техники активно практикуется в развитых странах**. Для успеха в этом направлении нужно разобраться в отличиях ситуации в России и на Западе.

Прежде всего уточним терминологию. В англоязычных источниках и их переводах под термином «аренда» понимается широкий спектр коммерческих отношений, основанных на временной или отложенной передаче некоторых прав в отношении предмета аренды. В частности, привычный нам лизинг называется в этих источниках **«финансовой арендой»**, а передача оборудования во временное пользование без обязательств по передаче прав собственности – **«оперативной арендой»**. Таким образом, «аренда» в развитых странах не означает только последний вариант отношений собственника и арендатора, но включает в себя и лизинг во всех его вариантах.

Автотранспортная отрасль США насчитывает

На третьем месте по парку транспортных средств

Ряд компаний специализируются на сдачу в аренду и прокате главным образом полуприцепов (например,

Стратегии рациональной работы предприятий автотранспорта ориентирует на необходимость

Вероятно, эти показатели можно считать перспективой российского рынка в случае позитивного развития экономики РФ. Но на сегодняшний день между рынками аренды РФ и развитых стран существуют принципиальные различия.

.....

В соответствии с перечисленными факторами в развитых странах и в РФ сложилось разное отношение к аренде. В развитых странах подрядчики всё в большей мере не чувствуют необходимость в приобретении оборудования в собственность. Они осознают, что ведение бизнеса на основе аренды более выгодно, чем приобретение оборудования в собственность. Этим и обусловлено ускоренное развитие аренды. В РФ, как показали исследования,

В развитых странах также имеет место существенное отличие от РФ по **организации работ арендодателей**. Эффективная организация работ одновременно с высококачественной арендой способствует интенсивному развитию бизнеса в сфере аренды в развитых странах. Например, в США имеется более

В преуспевающих западных арендных компаниях парк формируют преимущественно из

Некоторые преуспевающие компании в своей практике широко используют методы

При высоких Ки и ROI увеличивают уровень

Общий доход арендного предприятия за год от услуг по аренде, как известно, зависит от

В США преимущественно распространены 3 вида арендных ставок:

В Европе чаще оперируют дневными ставками.

Сравнительный анализ рынков аренды РФ и развитых стран приводит к следующим выводам:

-

Концепция маркетинга на этом рынке будет следующей:

-

В связи с планами выхода на рынок крупных организаций Компания будет вынуждена **пересмотреть ряд своих правил**, например,

2. Направление

В этом направлении бизнеса Компания **не имеет**

В связи с планами организации продаж полуприцепов крупным организациям Компания будет вынуждена

Если для сдачи полуприцепов в аренду Компания закупала технику на внутреннем рынке, для продаж необходимо **организовать**

Учитывая тот факт, что конкуренты продают полуприцепы

В части продвижения, организации каналов сбыта, концепция

Разработчики бизнес-плана полагают, что успех может быть достигнут путём продвижения

3.3.2. Ожидаемая конкуренция

На рынке аренды Компания занимаетПо сравнению с Компанией конкуренты характеризуются следующими особенностями:

-

В направлении **продаж полуприцепов** конкурентов

В Приложении 3 представлены данные анализа сайтов, занимающие в выдаче Яндекса 6 первых мест по запросу

Состав конкурентов в продажах весьма разнообразный. Это иПолучить долю на этом конкурентном рынке можно, но для этого необходимо:

-

3.3.3. Клиентская целевая группа

Традиционные клиенты Компании –

Этот сегмент клиентов интересует, в первую очередь,

Есть также сегмент

Новый для компании **сегмент**

С другой стороны, **у крупных клиентов свои потребности:** Эти потребности нужно хорошо знать и использовать в переговорах.

3.3.4. Прогноз продаж

На графике показаны результаты работы с ноября 2010 г. по май 2012 г.:

.....

Анализ данных прошлого периода позволил сделать следующие выводы:

-

Судя по отзыву начальника отдела продаж, динамика

В том случае, если развивать направление **продаж** и комплексное предложение на сегменты **крупных и средних предприятий**, представляется напряжённым, но достижимым следующий план продаж:

.....

В расчётах приняты следующие тарифы:

| | Малые | Средние | Крупные |
|-----------------|-------|---------|---------|
| Аренда, % в год | | | |
| Рассрочка | | | |
| Первый взнос, % | | | |
| Период, мес | | | |
| % годовых | | | |

3.3.5. Программа продвижения

Опыт прошлого периода показал следующее распределение входящих звонков по рекламным носителям:

.....

Таким образом, основной канал продвижения –

В бизнес-плане предполагается сохранение расходов на

Планируется также

4. Материальные ресурсы

4.1. Помещение, стоянка

Офис

Стоянка на территории

4.2. Полуприцепы

Парк полуприцепов составляет сейчас техника,

Пример доставки до Усть-Луги из Германии (порт отправки город Киль)
 полуприцепа

| Доп. расходы | Цена, в евро | Исполнитель |
|--|---------------------|--------------------|
| Доставка со стоянки до Киля | | |
| Фрахт (перевозка) до порта Усть-Луга | | |
| «Растаможка», оформление документации | | |
| Доставка до нашей стоянки из порта в г.Усть-Луга | | |
| Сюрвейер | | |
| Итого | | |

Итого стоимость полуприцепа с доставкой:

Закупка в СПб

5. Направления инвестиций

Основные направления инвестиций:

.....

6. Организация и накладные расходы

6.1. Примерная организационная схема

Для ведения бизнеса планируется зарегистрировать общество с ограниченной ответственностью на общей системе налогообложения.

Основные обязанности сотрудников:

Генеральный директор:

-

6.2. Предполагаемые накладные расходы

Общие издержки предприятия представлены в следующей таблице:

.....

7. Трудовые ресурсы

.....

8. Календарное осуществление проекта

.....

9. Финансовый анализ

9.1. Прогноз движения денежных средств

.....

.

9.2. Прогнозный баланс

.....

.

9.3. Прогнозный отчет о прибылях и убытках

.....

.

10. Направленность и эффективность проекта

10.1. Направленность и значимость проекта

Помимо коммерческого результата для инициаторов, проект будет иметь следующие социально-экономические последствия:

-

10.2. Показатели эффективности проекта

.....

- .

Описание показателей эффективности представлено в Приложении 4.

10.3. Анализ безубыточности проекта

Анализ безубыточности - Точка безубыточности (руб.)

.....

Анализ безубыточности - Запас финансовой прочности (руб.)

.....

Анализ безубыточности - Запас финансовой прочности (%)

.....

Компания безубыточна, запас финансовой прочности есть.

Анализ безубыточности - Операционный рычаг (раз)

.....

Бизнес чувствителен к росту объёма продаж. При увеличении плана продаж показатели могут существенно улучшиться.

Описание показателей безубыточности приведено в Приложении 4.

11. Анализ рисков

11.1. Риск невыполнения плана продаж

Основные мероприятия, предотвращающие наступление рисковог
события:

➤

11.2. Риск прекращения поступлений денег от клиента

.....

11.3. Риск недобросовестности персонала

Может привести к срыву планов компании, потере клиентов. Для минимизации этого риска необходимо:

-

11.4. Риск экономического кризиса

Нужно отметить, что в условиях кризиса 2008 г. общие показатели спроса на полуприцепы в России

И тем не менее, нужно предпринять некоторые меры, которые помогут минимизировать последствия кризиса:

-

11.5. Риск утраты, порчи техники на стоянке

Для предотвращения этого риска нужно

Приложение 1. Список конкурентов по аренде

.....Приложение 2. Список конкурентов по продажам в Интернете

.....

Приложение 3. Параметры сайтов конкурентов по продажам

.....

Приложение 4. Описание показателей эффективности

Дисконтирование является универсальной методикой приведения будущих денежных потоков к настоящему моменту, основанной на понятиях сложных процентов. Формула дисконтированной текущей стоимости денежных потоков выглядит следующим образом:

$$PV = \frac{CF_1}{1+r} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_N}{(1+r)^N} = \sum_{i=1}^N \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

где

CF_i - денежные потоки i -го периода
 r - ставка дисконтирования
 N - число периодов

Основные показатели бизнес-плана включают в себя:

Чистая приведенная стоимость (чистый приведенный доход) - NPV

Период окупаемости - PBP

Индекс прибыльности - PI

Показатель рентабельности - IRR

Чистая приведенная стоимость (чистый приведенный доход) - NPV рассчитывается с использованием прогнозируемых денежных потоков, связанных с планируемыми инвестициями, по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - Inv$$

где NCF_i - чистый денежный поток для i -го периода,
 Inv - начальные инвестиции
 r - ставка дисконтирования (стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта).
При положительном значении NPV считается, что данное вложение капитала является эффективным.

Период окупаемости - PBP показывает срок, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, с учетом дисконтирования, покрыли затраты на инвестиции. Этот показатель определяется последовательным расчетом NPV для каждого периода проекта, и точка, в которой NPV станет положительным, будет являться точкой окупаемости.

Индекс прибыльности (Profitability Index, PI) рассчитывается по следующей формуле:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i}}{Inv}$$

где NCF_i - чистый денежный поток для i-го периода,
 Inv - начальные инвестиции
 r - ставка дисконтирования (стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта).
 При значениях PI > 1 считается, что данное вложение капитала является эффективным.

Показатель рентабельности - IRR (Internal Rate of Return, IRR) определяет максимальную стоимость привлекаемого капитала, при которой инвестиционный проект остается выгодным. В другой формулировке, это средний доход на вложенный капитал, обеспечиваемый данным инвестиционным проектом, т.е. эффективность вложений капитала в данный проект равна эффективности инвестирования под IRR процентов в какой-либо финансовый инструмент с равномерным доходом.

IRR рассчитывается как значение ставки дисконтирования, при которой NPV=0. Как правило, значения IRR находят либо графическими методами (построив график зависимости NPV от ставки дисконтирования), либо с помощью специализированных программ. IRR не всегда может быть корректно получен из уравнения NPV=0, при определенных значениях денежных потоков это уравнение может не иметь решений или иметь несколько решений. В таких ситуациях IRR проекта считается неопределенным. Для того, чтобы исключить эти сложности, иногда используется модифицированная внутренняя норма рентабельности, хотя этот показатель распространен значительно меньше, чем IRR.

Приложение 4. Показатели безубыточности

Точка безубыточности в штуках определяется по формуле

$$ТБ \text{ шт.} = E / ВП * V \text{ шт.}$$

Где:

Е - Суммарные постоянные издержки в основной валюте;

ВП - Вклад в покрытие;

V шт. - Объем продаж в штуках.

Вклад в покрытие в основной валюте определяется по формуле:

$$ВП = V - C$$

Где:

V - Объем продаж в основной валюте;

C - Суммарные переменные издержки в основной валюте.

Точка безубыточности в основной валюте определяется по формуле:

$$ТБ \text{ руб.} = E / КВ * 100\%$$

Где:

КВ - Коэффициент вклада в покрытие.

Коэффициент вклада в покрытие рассчитывается по формуле:

$$КВ = ВП / V * 100\%$$

Превышение объемом продаж точки безубыточности в основной валюте называется запасом финансовой прочности.

Запас финансовой прочности может выражаться в основной валюте или в процентах от значения объема продаж.

Запас финансовой прочности в основной валюте вычисляется по формуле:

$$ЗП \text{ руб.} = V - ТБ \text{ руб.}$$

Запас финансовой прочности в процентах рассчитывается по формуле:

$$ЗП \% = ЗП \text{ руб.} / V * 100\%$$

Операционный рычаг определяется по формуле:

$$ОР = ВП / Пр.$$

Где:

Пр. - Прибыль в основной валюте.

Прибыль в основной валюте вычисляется по формуле:

$$Пр. = V - C - E - НП$$

Где:

НП - Налог на прибыль в основной валюте.