**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

**(Методические рекомендация –** **на примере Бизнес-плана инвестиционного проекта «Организация проката автомобилей» составить бизнес-план на примере (какой-либо) организации)**

Пример упрощенного бизнес-плана инвестиционного проекта

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИНФОРМАТИКИ И РАДОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

**БИЗНЕС-ПЛАН**

**инвестиционного проекта**

**"ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОКАТА АВТОМОБИЛЕЙ"**

Минск 2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

[**1. РЕЗЮМЕ**](#_Toc218695210)

[**2. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ**](#_Toc218695210)

[**3. АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА**](#_Toc218695211)

[**3.1. Анализ рынков сбыта**](#_Toc218695212)

[**3.2. Стратегия маркетинга**](#_Toc218695213)

[**4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН**](#_Toc218695214)

[**5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН**](#_Toc218695218)

[**6. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**](#_Toc218695219)

[**7. ФАКТОРЫ РИСКА**](#_Toc218695220)

**1. РЕЗЮМЕ**

Автомобиль в Беларуси, как и во всем цивилизованном мире, давно стал просто транспортным средством, необходимым инструментом для решения, как личных, так и деловых задач. Однако в отличие от других необходимых вещей таких, например, как мобильный гаджет, автомобиль не всегда бывает под рукой особенно в различных путешествиях, командировках. Для решения этой проблемы существует целая индустрия проката автомобилей, оборот которой в мире составляет миллиарды долларов.

В основу концепции создания бизнеса по предоставлению услуг автопроката (аренды автотранспорта) положены следующие: фундаментальные экономические и социальные факторы:

Рынок автоаренды в Беларуси недооценен по сравнению с его аналогом в Европе, как минимум, в несколько десятков раз. Так, сейчас на рынке автопроката в Беларуси используется примерно 10-15 тысяч единиц автотранспорта, в то время как в европейских странах эта цифра имеет значение порядка 2 млн. авто. Т.е. потенциал роста рынка автоаренды в нашей стране имеет неплохие перспективы, что, в частности, доказано его темпами расширения — по 15-20% в год.

Появление новых информационных технологий позволяет выйти на рынок таким новым форматам предоставления услуг автоаренды, как каршеринг. Такой тип услуги может стать не только конкурирующим бизнесом для традиционных автомобильных рантье, но и частью их бизнес-схемы. Например, можно временно простаивающий транспорт сдавать на условиях краткосрочной аренды или открыть отдельный каршеринговый бизнес на имеющейся материальной базе.

Ко всем перечисленным факторам также следует добавить, что кроме роста услуг по ренте пассажирских автомобилей, существенно растет парк арендуемой специальной автомобильной техники — начиная от грузовых машин и заканчивая автокранами, автовышками, экскаваторами и даже снегоуборочной, ремонтной, дорожной и коммунальной техникой.

Срок окупаемости составляет 27 месяцев.

Первоначальные вложения будут равны 385 000 руб.

Точка безубыточности достигается на 3 месяц работы.

Средняя ежемесячная прибыль 15000 рублей в месяц.

**2. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ**

Основной услугой компании, рассматриваемой в рамках данного бизнес-плана является предоставление в аренду автомобилей без водителя. В качестве предлагаемых для клиентов автомашин планируется использовать три основных типа:

1. Автомобили представительского класса — «Мерседес».

2. Автомобили среднего класса — типа «Тойота Камри» и «Фольксваген Пассат»

3. Автомобили общего пользовательского класса — типа «Киа Рио».

Базовая тарификация услуг — посуточно.

Тарифные ставки проката имеют следующий вид.

1. «Toyota Camry» — 250 руб. в сутки

2. «Mercedes» — 500 руб. сутки

3. «Solaris» — 100 руб. в сутки

4. «Kia Rio» — 90 руб. в сутки

5. «Passat» — 200 руб. в сутки.

При расчете общей схемы дохода применяется средний оптимальный вариант загрузки автопарка — 75 %,

В качестве дополнительных услуг корпоративным клиентам будут предлагаться услуги по индивидуальному заказу — в частности, доставка в гостиницу из аэропорта и обратно, сопровождение каких-либо частных или корпоративных мероприятий. Базовая ставка тарифа индивидуального трансфера — 100 руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны проекта: | Слабые стороны проекта: |
| * постоянный растущий спрос на аренду; * большой выбор каналов продаж и поставок услуг; * быстрая адаптация к быстро меняющемуся рынку; * возможность формирования индивидуального подхода к запросам корпоративных клиентов по ассортименту услуг и их объему. | * конкуренция со стороны локальных бизнесов, сетевых автопрокатных корпораций; * некачественная работа персонала, нарушения технологического регламента обслуживания авто; * риски частого повреждения и выхода из строя автомобилей; |
| Возможности проекта: | Угрозы проекта: |
| * расширение бизнеса за счет увеличения линейки сдаваемого в аренду автопарка, предоставление водителей, гидов- переводчиков; * возможность работы с корпоративными клиентами; * возможность создания сопутствующих видов бизнеса — например, автокемпинг, организация автотуров; | * относительно высокая конкуренция на рынке; * повышение цен на автомобильные запчасти и топливо; * Повышение арендной платы или расторжение договора аренды места автостоянки, офиса; * Снижение покупательной способности, как населения, так и коммерческого сектора, общее снижение спроса на услуги аренды автомобилей. |

**3. АНАЛИЗ РЫНКОВ СБЫТА. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА**

**3.1. Анализ рынков сбыта**

Для того, чтобы полностью реализовать концепцию и практическую схему бизнес-плана компании по прокату автомобилей, как минимум, необходимо знать основные характеристики рынка, на котором придется оказывать услуги.

К таким базовым характеристикам рынка автомобильного проката в Беларуси относятся следующие типы данных:

1. Объем рынка автопроката, его динамика и региональная специфика.

Белорусский рынок проката автомобилей берет свое начало в самом начале 2000-х гг.

За более чем 15 летний период рынок проката автомобилей превратился из узко сегментированной ниши, ориентированной на состоятельных клиентов г. Минска, в развитую сеть специализированных сервисных фирм, как отечественных брендов, так и компаний, работающих по франчайзинговым договорам иностранных прокатных корпораций во многих городах страны.

На текущий момент общий объем рынка услуг автопроката составляет не менее 150 — 200 млн. долларов в год. Причем динамика развития этого сегмента транспортных услуг растет последние несколько лет темпами не ниже 15-20%. Такие темпы обусловлены тем, что рынок пока еще имеет небольшую капитализацию, и сказывается, как говорят специалисты, эффект низкой базы. Т.е. это ситуация, когда даже в крупных белорусских городах работает не более десятка прокатных фирм, имеющих парк более 10-20 машин, каждая. Общая же оценка парка автомобилей в Беларуси, работающих в сфере автопроката, составляет пока не более 10-15 тысяч автомобилей, что в десятки раз меньше чем, например, в Европе, где прокатный парк составляет не менее 2 млн. единиц автотранспорта.

Спецификой рынка автопроката в Беларуси является и тот факт, что географическая концентрация компаний, оказывающих подобные услуги, в основном сосредоточена в Минске

2. Структура рынка. Структура рынка проката автомобилей строится на основных категориях клиентов. Это люди, ездящие в деловые командировки, туристы, корпоративные клиенты. Большую долю занимают клиенты, у которых нет своего автомобиля в данный момент, и туристы.

Поскольку рынок автопроката в Беларуси пока еще слабо развит, он имеет сильно сегментированный характер. Т.е. нет пока что достаточного количества сильных игроков, способных как-кто структурировать и окончательно сформировать рынок. На рынках автопроката, особенно региональных, есть большое количество мелких игроков, которые либо работают на очень узкий сегмент клиентов, либо оказывают услугу автопроката как дополнительную (это больше всего относится к гостиницам, туристическим базам и кемпингам).

Кроме того, во многих крупных городах Беларуси активно стали появляться представительства мировых автопрокатных компаний, таких, например, как Avis, Herz, Europcar, Rental Cars, Сar Booking и других. Наиболее востребованные услуги — аренда автомобиля без водителя в деловых и личных целях, в т. ч. с выездом за границу, а также аренда представительских машин с водителем.

Здесь также надо отметить, что все большую конкуренцию стандартному формату проката автомобилей представляют каршеринговые компании, которые могут в то же время являться и обычными прокатными фирмами, активно диверсифицирующими свой бизнес. Например, если принять в расчет данные исследований, проведенных аналитиками банка Морган Стенли, то к 2030 году каршеринг займет минимум 25% всего рынка автопроката.

В качестве наглядного примера можно привести статистику по г. Минску — в системе столичного каршеринга уже зарегистрировались более 100 тыс. абонентов. Количество поездок с сентября 2015 года превысило 1,3 млн. Каждым прокатным автомобилем в среднем пользуется 8 клиентов за период 24 часа. По данным аналитического агентства «AnyTime», средняя продолжительность пути составляет 37 минут.

Таким образом, можно сделать вывод, что постепенно прокатный бизнес будет смещаться в сторону применения комбинированной бизнес-схемы, как органичного сочетания традиционного формата предоставления автомобиля в аренду, так и использования каршеринговых схем предоставления услуг клиентам.

К этому также следует добавить, что сфера услуг автопроката в Беларуси будет в немалой степени расширяться за счет увеличения потока внутреннего туризма, где лидирующее место будет занимать именно автотуризм, сочетая в себе, как предоставление автотранспорта в аренду, так и услуг гостеприимства, сопровождение групп туристов гидами и инструкторами.

**3.2. Стратегия маркетинга**

При реализации проекта создания компании по аренде автомобилей, может быть использован несложный, но эффективный комплекс маркетинга. Этот комплекс состоит из трех основных информационных блоков.

1. Целевая аудитория бизнеса. Для того, чтобы бизнес проект вышел на заданную норму прибыли, необходимо концентрировать большинство усилий компании на удовлетворении требований основных категорий клиентов. Такими в прокатном бизнесе автомобилей являются:

1. Клиенты, имеющие свое собственное авто, но по каким-то причинам вынуждены искать временную замену. Это, как правило, либо поездка в другой город, либо отсутствие авто по причине ремонта. Таких клиентов наибольшее число в общей структуре спроса — порядка 43%, они принадлежат к социальной группе хорошо оплачиваемых специалистов, имеющих уровень зарплат не менее 1300-1700 рублей в месяц.

2. На втором месте по доле спроса на услуги проката авто являются те, кому нужен автомобиль для отдыха, путешествий, туризма. Таких клиентов порядка — 20-25%. Во многом портрет таких арендаторов авто имеет вид молодой семьи с одним — двумя детьми. Средний доход на каждого члена семьи — не менее 1000 рублей.

3. На третьем месте по числу заказов на аренду автомобилей находятся корпоративные клиенты. Такие заказы в основном связаны со встречей каких-то деловых делегаций, представителей компаний, партеров и т.п.

Доля спроса корпоративных клиентов ограничена в среднем 14%. Однако такая малая доля спроса хорошо компенсируется уровнем цены среднего заказа, так как подобные клиенты предпочитают уровень сервиса бизнес-класса или люкс, т.е. дорогие автомобили представительского класса.

В немалой степени интересны также при анализе клиентского спроса и причины, по которым клиенты выбирают автопрокатную фирму. Основной мотив выбора услуг компании связан с уровнем цен на прокат автомобилей. Т.е. при реализации общей маркетинговой политики следует концентрироваться больше всего именно на факторе цены, как по уровню издержек бизнеса, так и по качеству предоставляемых услуг (соотношение цена/качество).

2. Реклама. Основными методами и инструментами распространения рекламы услуг фирмы по прокату автомобилей могут быть:

реклама через информационные ресурсы, как сетевые, так и печатные, связанные с бизнесом, деловым этикетом, туризмом. Такими информационными ресурсами могут быть бизнес-журналы, деловые издания, ориентированные на обеспеченных клиентов;

создание своего собственного сайта, который не только является хорошим каналом продаж. Это еще и эффективный инструмент позиционирования компании среди клиентов, партнеров и даже конкурентов;

реклама через социальные сети, а также сетевые ресурсы прямой рассылки типа Яндекс.Директ:

размещение рекламных постеров в деловых центрах, гостиницах, транспортных узлах (ж/д вокзалы, аэропорты), возле офисов туристических фирм.

Также неплохим рекламным ходом будет участие компании в различных региональных деловых конференциях, посвященных теме развития региональной экономики, малого и среднего бизнеса, где кроме непосредственной рекламы, фирма может в тоже время получить своих прямых клиентов.

3. Программы стимулирования продаж и лояльности. Основными методами стимулирования продаж на рынке автопроката является установление доверия между клиентом и фирмой, развитие долгосрочных партнерских отношений, особенно если клиент пользуется услугами фирмы не первый раз. Кроме этого, эффективным инструментом для стимулирования продаж служит учет, по возможности, индивидуальных запросов клиентов, их замечаний и просьб. Что касается таких методов, как предоставление скидок, использование абонементного обслуживания, то их предполагается применять только для тех клиентов, которые пользуются услугами компании не реже одного раза в неделю.

Для распространения рекламы и использования технологий продвижения услуг рекламный бюджет компании будет составлять минимум 2500 — 2750 руб. в месяц.

**4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН**

Организационно-производственная схема создания фирмы по прокату автомобилей в среднем по масштабам Беларус в городском поселении (от 250 тыс. чел) состоит из:

Юридическое оформление.

Рынок автопроката в белорусских городах пока еще далек от своего окончательного формирования и поэтому однозначного выбора в пользу той или иной схемы организации бизнеса не существует. Все зависит от выбранной целевой аудитории и конкретных местных условий. Оптимальный вариант — первое время использовать стандартную юридическую форму ИП, как наиболее гибкий метод приспособиться к рынку, наработать клиентуру и обучить сотрудников компании.

Регистрацию ИП можно осуществить предпринимателем (учредителем), как самостоятельно, так и через специализированные юридические или аудиторские фирмы. Стоимость государственной регистрации составит примерено бюджет в 350 рублей с учетом оплаты государственной пошлины. Полная же подготовка пакета документов на организацию компании потребует бюджета в 3500 рублей.

Кроме регистрации компании потребуется также:

1. Постановка на учет и регистрация транспорта в ГИБДД, получение соответствующих документов — ПТС и талонов ТО.

2. Страхование автомобилей и получение полисов КАСКО и ОСАГО

3. Оборудование транспорта системой мониторинга — ГЛОНАСС.

Общая сумма средств, необходимая для оформления пакета документов для регистрации компании, составляет порядка 3500 рублей, не считая оформления страховок и регистрации подвижного состава, которые следует принять примерно из расчета в среднем 7000-10000 тысяч рублей для автопарка, состоящего из 10 автомобилей.

Материальная база компании, предоставляющей услуги проката автомобилей, состоит из двух важных частей — офис компании и автомобильный парк.

Офисное помещение.

Офисное помещение должно выполнять две функции. Первая — это служить эффективной рекламой компании, выражения ее стиля, респектабельности и уважения к клиенту. Помещение должно быть просторным, светлым и комфортным. Располагаться офис по возможности должен в деловой части города и вблизи мест наибольшей концентрации потенциальных клиентов — гостиницы, деловые и общественные учреждения. В качестве оптимального варианта можно выбрать офисное помещение, либо в одном из имеющихся бизнес-центров города, либо в непосредственной близости к городским гостиницам, аэропортам.

Общая площадь помещения офиса должна быть не менее 40-50 кв. м. Он должен быть оборудован не только офисной техникой, но и комфортной зоной приема гостей, небольшим буфетом.

В рамках данного бизнес-плана арендуемое помещение имеет эффективную рабочую площадь 40 кв. м, расположенное в холле одной из крупнейших в городе гостиниц, на ее первом этаже.

Оборудование и автопарк.

Основа бизнеса проката авто — это автомобили. Данным бизнес-планом предполагается использовать автопарк из 10 автомашин — представительского (люксового), среднего и бюджетного классов. Машины приобретаются только новые по лизинговой схеме у официальных дилеров с соответствующими гарантиями и ТО.

а\м «Mercedes Benz», S class

а\м «Toyota Camry»

а\м VW Polo

а\м Hyundai Solaris

а\м Киа Рио

офисное оборудование (компл.)

противопожарное оборудование (компл)

хозяйственное и бытовое оборудование (компл.)

В качестве дополнительного оборудования можно предусмотреть приобретение минивэна (микроавтобуса) вместимостью до 8 чел. для оказания услуг коллективного трансфера, как с водителем компании, так и самостоятельная аренда клиентами.

**5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН**

Для того чтобы цели, поставленные бизнес планом реализовались в полной мере, необходим персонал, не только успешно разбирающийся в автомобилях, но и умеющий найти нужный подход к каждому клиенту. Оптимальная схема и численность персонала для прокатной фирмы с автопарком 10 машин может выглядеть следующим образом:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Постоянные расходы | Оклад | Количество сотрудников | Сумма | Средняя з/п в месяц на сотрудника |
| Директор | 2000 | 1 | 2 000 | 3 000 |
| Менеджер-администратор | 1750 | 1 | 1 750 | 1 750 |
| Клиент-менеджер | 1500 | 2 | 3 000 | 1 500 |
| Юрист | 1250 | 1 | 1 250 | 1 250 |
| Техник-механик | 1000 | 2 | 2 000 | 1 000 |
| Страховые взносы |  |  | 2 500 |  |
| Итого постоянная ФОТ |  |  | 12 500 |  |

Полный расчет ФОТ на 24 месяца с учетом премиальной части и страховых взносов представлен в финансовой модели.

В данной схеме штатного расписания предусмотрено следующее распределение обязанностей среди персонала:

1. Директор — общее руководство компанией, взаимодействие с ключевыми клиентами, поставщиками, сервисными компаниями и центрами.

2. Менеджер-администратор. Основные обязанности — это повседневная и текущая организация работы офиса компании, контроль за выполнением рабочего графика, ведение учета рабочего времени, деловой переписки и документации, при необходимости работает с клиентами. Также на этой штатной единице лежит ответственность за работу интернет-сайта компании, управление рекламным бюджетом.

3. Клиент-менеджер — непосредственно работает с клиентами, принимает от них заявки, производит оформление документов при сдаче и приемке автомобиля, выполняет все необходимые расчеты, принимает оплату.

4. Юрист. На юристе лежит полная ответственность за всю претензионную работу, связанную с арендой автомобилей — это и оформление соответствующих страховок, работа со страховыми компаниями. Также в обязанности юриста входит представление интересов компании при разбирательствах в судах, органах ГАИ при различных ситуациях, связанных с эксплуатацией автомобилей компании.

5. Техники-механики — выполняют задачу по поддержанию исправного технического состояния автомобилей, своевременного ТО. Также техники-механики непосредственно участвуют при приеме-сдаче автомобилей клиентам, для оценки и фиксации каких-либо неисправностей, некомплекта оборудования и запчастей.

В качестве системы оплаты, премирования и режима работы, данным бизнес-планом предусмотрены следующие моменты:

1. Директор и менеджер-администратор работают в режиме ненормированного рабочего дня, так как на них возложена вся ответственность за работу не только административной и финансовой части бизнеса, но и позиция компании на рынке. Система оплаты строится по схеме — «оклад + премия в виде % от суммы ежемесячных продаж».

2. Весь остальной штатный персонал работает по обычному рабочему графику — 5 дневная рабочая неделя.

Для всех штатных сотрудников предусмотрена система оплаты — «оклад плюс премия, начисляемая периодически (3, 6 и 12 месяцев) по итогам и результатам работы компании».

Для обеспечения финансового и налогового сопровождения деятельности фирмы предусмотрено использование услуг стороннего специалиста — бухгалтера в режиме аутсорсинга.

**6. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ**

**ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

1. Начальные инвестиции для открытия бизнеса, включая регистрацию и оформление автопарка, выглядят следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| Инвестиции на открытие | |
| Регистрация компании, включая получение всех разрешений | 3 500 |
| Подготовка офисного помещения, ремонт, дизайн. | 17 000 |
| Регистрация автопарка, страхование | 7 000 |
| Создание сайта плюс реклама на первый месяц | 2 750 |
| Закупка автотехники оборудования, предварительное ТО | 350 000 |
| Прочие расходы | 7 900 |
| Итого | 385 000 |

2. Ежемесячные расходы на функционирование фирмы автопроката в заданных объемах:

|  |  |
| --- | --- |
| Ежемесячные затраты | |
| ФОТ (включая отчисления) | 12 500 |
| Аренда офиса (40 кв. м.) | 1 375 |
| Амортизация | 5 800 |
| Коммунальные услуги | 350 |
| Реклама | 2 750 |
| Сервисное техническое обслуживание автопарка | 3 500 |
| Закупка топлива и расходных материалов | 8 500 |
| Расходы на охраняемую автостоянку | 1 750 |
| Итого | 36 525 |

План продаж на 24 месяца с учетом сезонности, прогноз эффективности инвестиций и расчет экономических показателей бизнеса представлен в финансовой модели.

**7. ФАКТОРЫ РИСКА**

Рынок проката автомобилей в Беларус относительно молод, и ему еще далеко до полного насыщения и появления настоящих крупных игроков и жесткой конкуренции. Тем не менее, существует ряд рисков, которыми не стоит пренебрегать при открытии фирмы по прокату автомобилей. Среди таких рисков в первую очередь следует отметить следующие негативные факторы:

1. Рыночные риски, которые связаны с такими неблагоприятными экономическими условиями, как снижение потребительской активности среди групп потенциальных клиентов, экономические кризисы, уменьшение потока туристов как внутри страны, так и прибывающих из других стран. Способов нейтрализации таких рисков немного и они весьма ограничены. Можно использовать, например варианты работы с малобюджетным автопарком, или простаивающие автомобили задействовать частично для оказания таксомоторных услуг;

2. Конкуренция со стороны новых сервисных транспортных технологий. Особенно это касается таких форматов как каршеринг, где идет фактически распределение времени пользования автомобилями по минутам. Также часть конкуренции приходится на такие сервисы как Uber или Яндекс.Такси, которые в некоторой степени будут перехватывать часть клиентов фирмы по прокату авто. Единственной эффективной мерой противодействия подобным рискам — это целенаправленная работа с определенными группами клиентов, например — это постояльцы гостиниц, туристические группы, свадебные кортежи или сопровождение различных праздничных или официальных мероприятий (эвент-индустрия)

3. Автопрокатный бизнес характеризуется высокой капиталоемкостью, финансовый порог входа на него достаточно высок. Кроме этого, и техническое содержание, обслуживание автопарка, и его юридическое сопровождение (страхование, уплата налогов) тоже стоит значительных средств (почти 25% от объема оборота капитала компании). Поэтому существует риск, что при значительном повышении цен на бензин, запчасти или автомобильное страхование, может заметно и одномоментно снизиться операционная прибыль компании. Для предотвращения подобных рисков, следует иметь определенный финансовый резерв и вовремя восполнять потери прибыли (не доводя дело до банкротства бизнеса) до тех пор, пока бизнес и клиенты не адаптируются к новой экономической реальности.

Кроме этих системных рисков также не стоит сбрасывать со счетов и тот факт, что уже на горизонте появляются более серьезные конкуренты — беспилотные автомобили и такси. И пусть это пока еще дело будущего, все же в перспективе нескольких лет в крупных городах Беларуси можно ожидать появления первых компаний, оказывающих услуги проката беспилотных авто с помощью современных информационных технологий.