

תכנית עסקית

יוסף עסיס

7.2.2022

Memoveme.com – the 1st moving social network

EXECUTIVE SUMMARY

החזון של חברת MEMOVEME – MMM - הוא להיות פלטפורמה שיתופית גלובלית להובלות קטנות, המושתתת על רשת של מיני משאיות חשמליות הפזורות בערים מרכזיות בעולם, והנתמכת באפליקציה ונכסים דיגיטליים אחרים.

חמשת מנועי הצמיחה **התמתיים** (THEMATIC) ארוכי הטווח של MMM הם:

1. אורבניזציה (URBANIZATION) – מעבר מגמתי מהכפר לעיר
2. דיגיטליזציה (DIGITALIZATION) – חיבוריות העסקים וחיי היום יום למערכות דיגיטליות בכל חזית
3. אנרגיה ירוקה (RENEWABLE ENERGY) – עליה במודעות לחיסכון באנרגיה ושימוש באנרגיה מתחדשת
4. שיתופיות (SHARING) – שיתופיות הפכה לחלק מהסטנדרט החברתי, בעיקר בקרב צעירים (קהל היעד שלנו)
5. אפורדביליות (AFFORDABILITY) – השאיפה התמידית להקטין עלויות, אם אפשר (תחרות)

מטרה

להקים רשת של מיני-משאיות (להלן 'המשאית') שיועדו להשכרה להובלה עצמית של הובלות קטנות בערים מרכזיות בעולם, בנהיגה עצמית, עם מעורבות מינימלית של כוח אדם. קהל היעד העיקרי שלנו הוא שכבת הגיל 21-39, הכוללת **סטודנטים**.

יעדים ל-5 שנים:

- צי רכבים גלובלי של 1700 מיני-משאיות
- הכנסות: 330 מיליון שקל
- רווח תפעולי לפני פחת: 240 מיליון שקל

- שיעור רווח תפעולי: 70%
- רווח נקי: 180 מיליון שקל
- תשואה על ההון המושקע (ROIC) של 130%
- יתרת מזומן: 230 מיליון שקל
- מספר משתמשים גלובלי: 10 מיליון – קהל היעד הראשוני הוא שכבת הגיל 21-39, הכוללת סטודנטים

זה זול – ממש זול!

MMM מפשטת ומזיזה באופן משמעותי את תהליך ההובלה באמצעות ארבעה אופנים עיקריים:

1. מאפשרת השכרת רכב נוח וקל להפעלה, על מנת להשתמש בו להובלה עצמית, תוך חיסכון עלות המובילים והנהג. השימוש ב-MMM צפוי להוזיל את עלות ההובלה בין 75 ל-85%
2. הרשת **מדרבנת שיתופיות** בכלי הרכב שלה, וזאת על מנת לשכלל את תהליך השיווק שלה (פה לאוזן), ולהוזיל את העלות האפקטיבית ללקוח, באמצעות חלוקת עלות המשאית עם מספר לקוחות בו זמנית
3. שימוש בנכסים דיגיטליים כמו אפליקציה, אתר אינטרנט, מנועי חיפוש ואמצעים נוספים כמו רשתות חברתיות ואמצעים דיגיטליים אחרים, יאפשרו רישום למערכת **והזמנה ואיסוף אוטומטיים** של כלי הרכב, ללא צורך בהתערבות אדם. איסוף כלי הרכב והחזרתו ייעשה אף הוא באמצעים דיגיטליים, בדומה לאופן השכרת **קורקינטים** כיום בעולם
4. שימוש ביישומים כמו שירותים מבוססי מיקום, יאפשרו לשפר ולייעל משמעותית את **התקשורת בין לקוחות** פוטנציאליים ברשת, שגרים בסמיכות יחסית, ויכולים **לחלוק** במשאית ולהוזיל משמעותית את עלות ההובלה מחד, ולקבל 'זוג ידים' עוזרות בחינם, מצד שני.

המטרה היא להגיע לרמת דיגיטליזציה אופטימלית, כזו שתמזער את הצורך בשימוש בכוח אדם, ועל כן תוזיל באופן משמעותי גם את עלות ההפעלה של הרשת החברתית ברחבי העולם, וגם תפשט את אופן השימוש בפלטפורמה.

המודל העסקי של MMM בולט ב-7 משתנים חשובים עיקריים:

1. אחד המאפיינים החשובים והבולטים במודל העסקי של MMM הוא יכולת ה**סקיילביליות (SCALABILITY)** שלה - כלומר היכולת של החברה להתרחב. המשתנה העיקרי בהתרחבות החברה תלוי בעיקר **בקצב חכירת משאיות** חדשות לרשת. חכירת כלי רכב הוא הליך מאוד פשוט, ואינו מלווה בהוצאות נלוות אחרות כמו תהליכי רכש מורכבים אחרים. במקרה של MMM נדרש הון התחלתי להסכמי חכירה רב שנתיים, ועל כן ההון הנדרש (CAPEX) גם הוא נמוך יחסית. במודל נראה איך ההון החוזר מאפשר התרחבות מהירה באמצעות שימוש בתזרים המזומנים התפעולי לחכירת משאיות נוספות, **בקצב גובר**. הגמישות של תהליך הרכב, והפשטות שלו, יאפשרו לחברה לסגל ולווסת את תהליך הצמיחה שלה, **תוך כדי תנועה**, ולמידה מהפעילות הקיימת, בערים אחרות. מעבר לזה, בשל הריכוזיות הגבוהה של מרכזי אוכלוסין גדולים, MMM תתמקד בהתרחבות על פי עיר, **ותסווג את השווקים שלה לפי ערים גדולות ומרכזיות בעולם** (מינימום 500 אלף תושבים). עובדה זו תקל אף היא באופן משמעותי על תהליך ההתרחבות, התכנון שלו – והביצוע שלו.
2. מבנה הוצאות רזה מאוד, המאפשר להגיע לשולי רווח תפעולי של **70%** (ואף יותר מ-80% בתום תקופת הצמיחה של החברה – כעבור 10 שנים). מדובר ברווחיות גבוהה מאוד, גם בהשוואה רב סקטוריאלית גלובלית. לשם השוואה, תעשיית ההי-טק, שרושמת את שולי הרווח הגבוהים ביותר בין התעשיות השונות, מציגה בממוצע שולי רווח תפעולי של 30%. תעשיית הריטייל עומדת על 6-10%, ותעשיית התיירות על פחות מ-10%. המודל העסקי הייחודי של MMM – שמביא לחיסכון ניכר בעלויות תפעול, עלויות שיווק ומכירה, ועלויות הנהלה וכלליות (שלושת סעיפים אלו מהווים כ-80% ממבנה ההוצאות של כל חברה) – **מקטין מהותית את העלויות הקבועות בעסק, ועל כן נהנה ממינוף תפעולי חזק**.
3. השקעות הוניות נמוכות גם הם מאפיין בולט במודל העסקי של החברה. על פי המודל שנשלח, ההון ההתחלתי שנדרש על מנת לבנות את החברה בשלביה הראשונים הוא כ- **2 מיליון שקל בלבד** (כ-650 אלף דולר), **מבלי הצורך לגייס הון נוסף בהמשך**. היכולת לבנות את החברה בסקיילביליות גלובלית בסכום קטן נובעת משילוב של **יכולת התרחבות גמישה שאינה מצריכה הרבה הון (חכירת כלי רכב), ומודל הוצאות רזה מאוד**, שמפנה תזרים הון חוזר לביצוע רכישות שוטפות של כלי רכב. על כן, גם תחת הפרמטר החשוב והנוקשה – RETURN ON INVESTED CAPITAL – ROIC – החברה מציגה מספרים גבוהים, באופן משמעותי מעל לכל התעשיות: **מרמה של 28% בשנה השניה, לרמה של 130% ROIC בשנה החמישית**. לשם השוואה, התשואה הממוצעת בכל התעשיות עומדת על כ-8% בלבד. תעשיית ההי-טק על 25%, כך שהפעל הוא מאוד משמעותי. היכולת של החברה לייצר תשואה גבוהה על ההון היא מה שמאפשרת לה להימנע מגיוסי הון עתידיים, **ועל כן מונעת דילול של בעלי מניות**.

4. מרכיב עלויות מרכזי בהקמת קונספט חדש הוא עלויות פרסום ושיווק. **המודל השיתופי** של MMM, יחד עם הפוטנציאל שלו להופיע בעמוד הראשון של מנוע החיפוש **GOOGLE**, תחת המילים 'הובלות קטנות' (בכל העולם), טומנים בחובם ערך רב בצורה של חיסכון עמוק בעלויות שיווק ומכירה מחד, ומשפרים באופן משמעותי את **מנוע השיווק הוויראלי** שלנו. להערכתנו, האטרקטיביות של השירות, והעלות הנמוכה שלו, תתרום רבות לקידום העמוד של החברה לראש טבלת החיפוש ב-GOOGLE – שתהיה אמצעי השיווק העיקרי של החברה. השיווק בגוגל הוא שיווק תלוי הצלחה (PAY PER CLICK) – מה שמעלה באופן משמעותי את יעילות הקמפיינים, ואת התועלת הפיננסית שלהם. כמו כן, מודל השיתופיות של החברה – מדרבנת שיתוף משאיות בקרב מספר לקוחות – מגדיל מאוד את פוטנציאל השיווק מפה לאוזן ואת מקדם הוויראליות שלו (למשל, שיווק מהיר וקל באוניברסיטאות)

5. MMM תשאף לבנות **בסיס לקוחות גלובלי**, ולצבור ולנהל מאגרי מידע חשובים, ליצירת נכסים דיגיטליים משמעותיים, מהם תדע החברה לשפר וליעל את הרשת שלה, בשימוש **בינה מלאכותית ו-BIG DATA**. החברה תשאף לצייד את כל המשאיות שלה בחיישני מידע שונים, שיאספו מידע באופן רציף, וילמדו על דפוסים רבים בקרב צרכנים ותושבים אורבניים. להערכתנו, למידע זה יהיה ערך רב, גם לחברה וגם לגופים שלישיים. אלמנט השיתופיות והעזרה ההדדית, יחזקו את הקישוריות ברשת החברתית, ויבנו תשתית עתידית לשימושים רבים ומגוונים אחרים. על כן העליה החדה בהוצאות מחקר ופיתוח, לרמה של יותר מ-30 מיליון שקל בשנה החמישית.

מעבר ערך של המידע הנצבר, בניית רשת לקוחות תעלה באופן משמעותי את ההסתברות **ללקוח חוזר** (לקוח שמשתמש יותר מפעם אחת בשירות של החברה), ותחזק את נאמנות הלקוחות לטווח ארוך. אלמנט זה חשוב ביותר, גם מבחינת חיסכון בעלויות שיווק ומכירה, וגם מבחינת תמיכה בהכנסות ובצמיחה. נאמנות לקוח היא אחד המשתנים החשובים ביכולת של חברה לבנות מודל עסקי בר קיימא וריווחי.

6. פלח שוק נוסף – שאינו נכלל במודל – הוא פלח **השוק המוסדי**. פלח זה כולל בתי עסק וחברות, שיוכלו להשתמש בצי המשאיות של החברה להובלות קטנות, תוך חיסכון בעלויות וגמישות גבוהה (עומת רכישת משאיות לעסק). כמו כן, חברות ורשתות רטייל שונות המספקות מוצרים המצריכים הובלות – כמו IKEA או DIY אחרות, ירחיבו את מעגל השימושיות ברשת של MMM, וייעלו את תהליך הקניה – מה שיחזק את האינטרס ההדדי בין הצדדים המסחריים (מול MMM).

7. שימוש בצי כלי רכב **חשמליים** יוזיל את עלויות האחזקה של צי המשאיות, ואת עלות הפעלתם (חיסכון בדלק). כמו כן, שימוש בכלי רכב ירוקים יעלה את הסבירות לתמיכה רגולטורית – עירונית בחברה, ולהקל עליה בהצבת כלי רכב ברחבי העיר ובפיתוח שיתופי פעולה עם הרשויות. גם **הנראות** של כלי רכב חשמלי תתרום למיתוג של החברה כחברה ירוקה שאיכות הסביבה היא מרכיב משמעותי בתהליך קבלת ההחלטות שלה.

לוחות זמנים ומשאבים נדרשים

כאמור, פשטות היא מילת המפתח ב-MMM, והיא ניכרת גם בזמן הפיתוח, וגם בעלויות הצפויות. אנו מעריכים שהעלות הכוללת הנדרשת לפיתוח הרשת בשנתה הראשונה הינה 1.9 מיליון שקל ומשך הזמן הדרוש לבנייתה הינו 180 יום.

1. הון נדרש: על פי ההערכות שלנו, ההון הנדרש למסלול מהיר של התרחבות גלובלית הינו **2,000,000** שקלים חדשים בלבד. לא יידרש גיוס הון נוסף שכן ההון החוזר יממן את ההתרחבות של החברה קדימה. מדובר בסכום מאוד נמוך בכל קנה מידה, והצורך הנמוך בהון יגן על המשקיע מפני דילול עתידי משמעותי.

השימוש בהון האמור יהיה בשלב ראשון לחתימת חוזה חכירה של כלי רכב חשמליים, גיוס כוח אדם לתפעול המשאיות, פיתוח התשתית הטכנולוגית הראשונית (אפליקציה ואתר), הוצאות שיווק ב-GOOGLE בעיקר, ועלויות הנהלה וכלליות. סך הכל הוצאות תפעוליות בשנה הראשונה מוערכות בכ- 1.3 מיליון שקל, בתוספת כ- 600 אלף שקל עלות חכירה שנתית. **סך הכל כ- 1.9 מיליון שקל עלויות בשנה הראשונה.** החברה צפויה לייצר **הכנסות** של כ- 700 אלף שקל בשנה הראשונה, שיממנו חלק מההוצאות האמורות, בתוספת להון המגויס (2 מיליון שקל). סך הכל ניצולת נטו (כולל תזרים מהכנסות) **צפויה להיות כ- 1.25 מיליון שקל.**

אנו מעריכים (תחת הנחת זמינות של משאיות) תקופת **RAMP UP** של 90 יום בלבד, בפריסה בו זמנית על פני 6 ערים מרכזיות בישראל: תל אביב (5 משאיות), ירושלים (5 משאיות), נתניה (5), ראשון לציון (4), אשדוד (3) ובאר שבע (2). **סך הכל חכירה של 24 מיני משאיות תוך 90 יום. יודגש כי במודל השתמשנו במספר משאיות ממוצע שנתי (הנחת פריסה רציפה על פני השנה).**

2. זמן הפיתוח עד להשלמת התכנית – כולל **פיתוח טכנולוגיה ותכנון קמפיינים שיווקיים**, הינו 180 יום. כלומר, תוך 180 יום אנו צופים שהמערכת תהיה בפעילות מלאה, כולל מערת דיגיטלית להזמנות, איסוף והחזרה אוטומטיים. בשלבים ראשונים נתמוך במערכת בכוח אדם תפעולי, שממודל להיות 4 אנשים בשנה הראשונה.

תהליך ההשכרה - איך זה עובד?

מודל חיזוי פיננסי

איך זה עובד?

פשטות היא הליבה של MEMOVEME: הובלה קטנה מוגדרת (על ידי MEMOVEME) כזו שאינה מצריכה את מעורבותם של מובילים מקצועיים - או נהג מקצועי. למשל, הובלה של מספר קטן של פריטים כמו רהיטים או מוצרי חשמל גדולים.

שלבי ההשכרה:

1. חיפוש 'הובלות קטנות' בגוגל
2. כניסה לאתר או לאפליקציה
3. סריקת משאיות קרובות ולקוחות שכנים שגם מחפשים הובלה קטנה באיזור
4. בחירת משאית
5. בחירת מועד השכרה (על בסיס זמינות)
6. חתימה על הסכם השכרה און ליין והזנת פרטים כולל כרטיס אשראי
7. הגעה למיקום המשאית
8. הזנת קוד דיגיטלי
9. התנעת המשאית החשמלית באמצעות זיהוי דרך האפליקציה
10. השלמת פעילות ההובלה (מקסימום טווח הנסיעה של המשאית החשמלית)
11. השארת המשאית במקום חניה המיועד לה על פי איזורים
12. גביה פר שימוש בשעה או חלק ממנה

	Israel	Expansion abroad			
	1 2022	2 2023	3 2024	4 2025	5 2026
Trucks added	24	250	350	500	600
Number of trucks	24	250	600	1,100	1,700
Average number of trucks	12	137	425	850	1400
Days working	12	18	19	20	21
Capacity Utilization	48%	72%	76%	80%	84%
Cost per hour	59	59	69	79	79
Hours rented per day	7	10	11	12	12
Total revenues per day per truck	413	590	759	948	948
Revenues per Month	59,472	1,454,940	6,128,925	16,116,000	27,871,200
Annual Revenues	713,664	17,459,280	73,547,100	193,392,000	334,454,400
Revenue growth		2346%	321%	163%	73%
Marketing	300,000	2,095,114	8,825,652	23,207,040	33,445,440
% of sales	42.04%	12.00%	12.00%	12.00%	10.00%
Insurance	60,000	822,000	2,550,000	4,250,000	7,000,000
% of sales	8%	5%	3%	2%	2%
Trucks operators wage costs	576,000	4,320,000	8,640,000	14,400,000	18,720,000
% of sales	81%	25%	12%	7%	6%
Research and Development	250,000	1,000,000	7,354,710	21,273,120	30,100,896
% of sales	35%	6%	10%	11%	9%
Number of Trucks' operators	4	30	60	100	130
Trucks per employee	6.0	8.3	10.0	11.0	13.1
General and Administrative	150,000	872,964	2,941,884	5,801,760	6,689,088
	21%	5%	4%	3%	2%
Total expenses	1,336,000	9,110,078	30,312,246	68,931,920	95,955,424
Operating profit	-622,336	8,349,202	43,234,854	124,460,080	238,498,976
	-87%	48%	59%	64%	71%
שיעור מס חברות		23%	23%	23%	23%
סך הכל מס		1,920,317	9,944,016	28,625,818	54,854,764
Net Profit	(622,336)	6,428,886	33,290,838	95,834,262	183,644,212
ROIC - RETURN ON INVESTED CAPITAL:					
TOTAL CAPITAL INVESTED	2,200,000	22,200,000	50,200,000	90,200,000	138,200,000
NET PROFIT	(622,336)	6,428,886	33,290,838	95,834,262	183,644,212
ROIC	-28%	29%	66%	106%	133%
עלות רכישת משאיות	3,120,000	20,000,000	28,000,000	40,000,000	48,000,000
עלות לשנה (תכנית מימון ל-5 שנים)	624,000	4,000,000	5,600,000	8,000,000	9,600,000
תזרים שנתי לרכישת משאיות - CAPEX	624,000	4,000,000	9,600,000	17,600,000	27,200,000
תזרים נטו אחרי CAPEX	-1,246,336	2,428,886	23,690,838	78,234,262	156,444,212
Cash balance Year End	753,664	3,182,550	26,873,387	105,107,649	261,551,861